

**MÁRCIO JOSÉ DE CAMPOS HOSKEN**

**PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001:2000  
NA STCP – ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA**

Projeto Técnico apresentado à Universidade  
federal do Paraná para obtenção do título de  
Especialista em Gestão da qualidade.

**Orientador: Prof. João Carlos da Cunha**

**CURITIBA  
2004**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente , contribuíram para a realização deste trabalho.

Meu especial agradecimento a minha mãe, por estar presente nos momentos mais importantes da minha vida e sem a qual não conseguiria apresentar este trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	iv
LISTA DE TABELAS .....	v
APRESENTAÇÃO .....	vi
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJETIVO DO TRABALHO .....	1
1.1.1 GERAL .....	1
1.1.2 ESPECÍFICOS .....	1
1.2 JUSTIFICATIVAS .....	1
1.3 METODOLOGIA .....	2
<b>2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>4</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE .....	4
2.2 AS NORMAS DA SÉRIE ISO 9000:2000 .....	4
2.3 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE .....	7
2.4 DIRETRIZES EM RELAÇÃO AOS REQUISITOS DE DOCUMENTAÇÃO PARA UM SISTEMA DA QUALIDADE BASEADO NA ISO 9001:2000 .....	12
2.4.1 DIRETRIZ PARA O ITEM 4.2 DA ISO 9001:2000 .....	13
2.5 MELHORIA CONTÍNUA – O CICLO PDCA .....	18
2.6 DEMONSTRANDO CONFORMIDADE COM A ISO 9001:2000 .....	22
2.7 DIAGNÓSTICO .....	23
2.8 FATORES DE INSUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ORGANIZACIONAIS .....	24
2.8.1 IDENTIFICANDO AS FORÇAS NEGATIVAS .....	25
2.8.2 O QUE FAVORECE A MOTIVAÇÃO .....	30
2.9 IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA ISO 9001 .....	33
2.9.1 MODELO DE ROTEIRO DE IMPLANTAÇÃO .....	33
<b>3. A EMPRESA .....</b>	<b>36</b>
3.1 DESCRIÇÃO GERAL .....	36
3.1.1 ÁREAS DE ATUAÇÃO .....	37
3.1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	39
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO .....	43
3.2.1 RESUMO DO DIAGNÓSTICO .....	45
<b>4. PROPOSTA .....</b>	<b>47</b>
4.1 SISTEMA PROPOSTO .....	47
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO E RESULTADOS ESPERADOS .....	48
4.3 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO .....	48
4.3.1 LEVANTAMENTO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS: .....	48
4.3.2 DEFINIÇÃO DA POLÍTICA DA QUALIDADE .....	48
4.3.3 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO DA QUALIDADE .....	48
4.3.4 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO – ESTRUTURAÇÃO .....	49
4.3.5 RECURSOS HUMANOS .....	50
4.3.6 IDENTIFICAÇÃO DOS FORNECEDORES .....	50
4.3.7 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE .....	50
4.3.8 CANAL DE COMUNICAÇÃO .....	51
4.3.9 AÇÕES DE MELHORIA .....	51
4.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS .....	53
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>54</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>56</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE UM SGQ BASEADO EM PROCESSOS.....	10
FIGURA 2 – CICLO PDCA.....	19
FIGURA 3 – ABORDAGEM POR PROCESSOS .....	20
FIGURA 4 – O ICEBERG DO PROBLEMA.....	30
FIGURA 5 – ORGANOGRAMA FUNCIONAL DA STCP .....	40

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CATEGORIAS PROFISSIONAIS DA STCP .....	42
TABELA 2 – RESUMO DO DIAGNÓSTICO DA STCP .....	45
TABELA 3 – ORGANOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE DA STCP .....	52

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho trata da Implantação de Sistema da Qualidade baseado na ISO 9001:2000 na STCP - Engenharia de Projetos Ltda cuja sede esta localizada na Rua Lysimaco Ferreira da Costa, 101 bairro Centro Cívico em Curitiba – PR .

No caso da STCP, a qualidade certificada dará a empresa um padrão aos seus procedimentos, favorecendo sua ações, tornando-a mais ágil, competitiva e produtiva.

A STCP foi uma das empresas pioneiras no Brasil ao integrar num único núcleo três áreas de atuação relacionadas a projetos do setor florestal. Criada em 1981, sua sede em Curitiba (PR) abriga uma equipe multidisciplinar que executa atividades de consultoria, engenharia e gerenciamento para diferentes negócios, sejam da esfera pública ou privada, entidades não governamentais e agências de desenvolvimento.

Desde sua fundação, a STCP se especializou em encontrar soluções inteligentes para empreendimentos complexos em diversos segmentos do setor de base florestal e meio ambiente. O histórico da empresa já registra mais de 800 projetos ou estudos desenvolvidos para clientes de 31 países das Américas, África, Europa, Ásia e Oceania.

O fato de unir atividades correlatas permite a STCP atender seus clientes integralmente ou de forma segmentada. Assim, para cada projeto é possível contratar isoladamente as atividades de Consultoria, Engenharia e Gerenciamento, ou os três simultaneamente para a realização de ações conjuntas.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 OBJETIVO DO TRABALHO

### 1.1.1 Geral

O objetivo deste trabalho é a de apresentar uma Proposta de Implantação de um Sistema da Qualidade baseado na ISO 9000:200 para a STCP - Engenharia de Projetos Ltda.

### 1.1.2 Específicos

Para a implantação do Sistema da Qualidade na STCP será necessário:

- ① Realizar diagnóstico da situação atual, com relação à implantação de um sistema da qualidade;
- ② Planejamento detalhado da Implantação;
- ③ Roteiro para o Manual da Qualidade;
- ④ Formulários que serão utilizados na padronização;

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

A implantação e implementação de um Sistema da Qualidade são importantes para a STCP, com o objetivo de proporcionar maior confiabilidade das suas ações, confirmando a sua preocupação em melhorar continuamente os seus processos e com isso atender plenamente as expectativas dos seus clientes.

A direção da STCP deseja o projeto de implantação de um Sistema da Qualidade pelos seguintes motivos:

- ✓ Pelas exigências em licitações, onde é requisito atuar sob um sistema de qualidade;

- ✓ Para manter e melhorar sua imagem perante seus clientes e opinião pública em geral;
- ✓ Para continuar com a credibilidade técnica já conquistada junto aos clientes;
- ✓ Para garantir fácil acesso e compreensão de seus clientes internos;

Como estudante da área, acredito que será extremamente importante a realização deste projeto para o aprimoramento, tanto pessoal, quanto para a STCP.

### 1.3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi fundamentalmente buscada nos conhecimentos adquiridos e bibliografias estudadas e recomendadas durante o Curso de Especialização em Gestão da Qualidade, bem como na revisão teórico-empírica realizada, direcionada para as definições e caracterizações de sistemas de qualidade que possam ser aplicados a STCP.

Para realizar esta proposta se partirá do diagnóstico da situação atual da STCP e, com base nos dados colhidos neste diagnóstico, apresenta-se um plano de ação e um cronograma para a sua real efetivação e foram divididos nas seguintes etapas:

- a) Um Diretor com interesse na área da qualidade, formula uma análise inicial de eventuais problemas da empresa, com recomendações de ações a serem tomadas, estimativas de custos e benefícios e apresenta aos demais da diretoria;
- b) A diretoria analisa as propostas preliminarmente em reuniões sistemáticas e decide implantar o projeto, como também quem serão os responsáveis e os executores, a necessidade ou não de contratar consultoria externa e o cronograma para as diversas etapas do projeto, bem como os recursos que serão necessários.
- c) É realizado o diagnóstico da qualidade, propriamente dito, ou seja, a



organização dos trabalhos propostos anteriormente. Os responsáveis elaboram um plano de trabalho abrangente, e então definidos os objetivos específicos, metodologias, abrangências e profundidade do diagnóstico e comunicado a todos os setores da empresa. A seguir são desenvolvidos formulários padrões, normas de trabalho e, treinadas as pessoas envolvidas.

- d) Etapa de coleta de informações, realização das análises críticas e discussões de resultados iniciais.
- e) Finalização dos trabalhos e apresentação destes resultados para a diretoria, que deverá discuti-las para adotar as medidas necessárias.

## 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

Qualidade tem sido definida de forma cada vez mais ampla, desde “conformidade com requisitos” (CROSBY, 1988), passando por “adequação ao uso” (JURAN & GRYNA, 1988), chegando até concepções mais amplas, que levam em conta a economia do processo de produção (ISHIKAWA, 1986), os serviços agregados ao produto, a percepção e entusiasmo do cliente em relação ao produto (TEBOUL, 1991).

Segundo Falconi, “o verdadeiro critério para a boa qualidade é a preferência do consumidor em relação ao concorrente, que se dá através da adequação do produto ou serviço às necessidades, expectativas e ambições do consumidor como uma forma de agregar valor ao que será produzido com menor custo” (FALCONI, 1999).

Percebe-se uma grande variedade de conceitos e definições do que seja a qualidade, e ao pesquisar os diversos autores, com certeza cada um terá um conceito diferente, porém o significado sempre leva ao mesmo lugar, ou seja, em melhor atender o cliente.

### 2.2 AS NORMAS DA SÉRIE ISO 9000:2000

(APCER,2003) A “International Organisation for Standardisation” (ISO) é uma federação de organismos de normalização de 130 países, um por país.

A ISO é uma organização não governamental e foi estabelecida em 1947. A sua missão consiste na promoção do desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas, em todo o mundo, como elemento facilitador das trocas comerciais de bens e serviços, dentro dos princípios da Organização Mundial do Comércio.

As normas da família ISO 9000 são referenciais para a implementação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ) que representam um consenso internacional sobre boas práticas de gestão e com o objetivo de garantir, da primeira e de todas as vezes, o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes ou estatutários e/ou regulamentares, bem como a prevenção dos problemas e a ênfase na melhoria contínua.

Estas boas práticas são compiladas num conjunto de requisitos normativos (ISO 9001:2000) e orientações para a melhoria do desempenho (ISO 9004:2000), cuja implementação é independente do tipo, dimensão, setor de atividade das organizações. Estas duas normas compõem um “par consistente”, com estruturas e formatos alinhados.

A massiva adoção destas normas é justificada quer por fatores de competitividade quer por exigências formais dos clientes e da sociedade. Constituindo um referencial aceite a nível multisetorial e internacional, disponibiliza um “mapa” para a definição do SGQ que potencia a satisfação dos diversos clientes de uma organização.

Segundo as metodologias da ISO, os referenciais normativos são desenvolvidos por delegações nacionais de peritos, dos mais diversos setores de atividade (Economia, Estado, Industrial,...), selecionadas pelos organismos nacionais de normalização. Estes peritos participam em comitês técnicos específicos, atendendo ao referencial em causa.

Em 1979 foi aprovada, pela ISO, a formação de um novo comitê técnico, o ISO/TC 176 (ISO Technical Committee 176) para abordar matérias relacionadas com a gestão e garantia da qualidade. Numa fase inicial apenas 20 membros decidiram participar ativamente nos trabalhos deste comitê, enquanto 14 optaram por uma participação enquanto observadores. Atualmente, mais de 50 países são membros efetivos, aos que se somam cerca de 20 observadores.

Este novo comitê desenvolveu as suas primeiras normas, que foram publicadas em 1987, com a designação de ISO 9000. Na realidade, se tivesse sido

seguida à numeração seqüencial de normas emitidas pela ISO, as normas teriam sido “ISO oito mil e muitas...”. O número “redondo” mais próximo ((9000) foi escolhido e reservado apenas para dar um destaque a estas normas, já que foi previsto um grande impacto global das mesmas. A mesma situação ocorreu após alguns anos com a publicação das normas de gestão ambiental, que receberam a denominação “ISO 14000”, para enfatizar a semelhança de abordagem com as normas ISO 9000).

O comitê técnico 176 foi, igualmente, responsável pela revisão posterior da família de normas ISO 9000, publicada em 1994 e pela revisão, da qual resultaram as ISO 9000:2000.

As alterações principais introduzidas nos novos referenciais normativos, em especial quando comparada com a edição de 1994 pode ser apresentada como:

- Suporte em 8 princípios da gestão da qualidade;
- Estrutura orientada para os processos e uma seqüência lógica de inter-relação dos requisitos;
- Utilização do conceito do PDCA (“Plan-Do-Check-Act”);
- A melhoria contínua como elemento essencial ao desenvolvimento do SGQ;
- Redução significativa na quantidade de documentação exigida;
- Maior ênfase no papel e envolvimento da gestão de topo, incluindo o seu comprometimento para a evolução e melhoria do SGQ, cumprimento de requisitos estatutários e/ou regulamentares e definição de objetivos a todos os níveis e funções relevantes da organização;
- Alteração e melhoria da terminologia utilizada, como elemento facilitador da sua interpretação;
- Inclusão do conceito de “Aplicação” por forma a compatibilizar o referencial normativo com as atividades e processos das mais variadas organizações;

- A introdução de requisitos associados à monitoração de informação e indicadores associados à satisfação dos clientes como medidas do desempenho do SGQ;
- Maior compatibilidade com referenciais normativos de Sistemas de Gestão Ambiental;
- Referência aos princípios da gestão da qualidade;
- Consideração dos benefícios e necessidades de todas as partes interessadas;
- Inclusão de metodologias de auto-avaliação como elemento fundamental para a melhoria (ISO 9004).

A família ISO 9000 de 1994 contemplava cerca de 27 referenciais normativos e documentos associados. Esta aparente proliferação de normas constituiu-se, igualmente, como um fator de atenção pela ISO e para os seus utilizadores. Como veremos, o ISO/TC 176 acordou que a nova família de referenciais de sistemas de gestão da qualidade fossem constituídos por apenas 4 normas principais, a saber:

- ISO 9000:2000 (sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário);
- ISO 9001:2000 (sistemas de gestão da qualidade. Requisitos);
- ISO 9004:2000 (sistemas de gestão da qualidade. Diretrizes para melhorias de desempenho);
- ISO 19011:2002 (Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental).

## 2.3 OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

(APCER, 2003) Com a definição dos oito Princípios da Gestão da Qualidade, formalizados pelo ISO/TC176 em 1998, o propósito foi claro: estabelecer uma base sólida para os novos referenciais normativos, facilitar a definição de

objetivos da qualidade, potencializar a sua utilização como elementos fundamentais para a melhoria do desempenho das organizações e promover uma aproximação e alinhamento dos referenciais normativos com a maioria dos modelos de excelência e de qualidade total.

Estes oito Princípios estão descritos na ISO 9000:2000 e são utilizados como base, tanto dos requisitos da ISO 9001:2000, como para as orientações da ISO 9004:2000 que são:

### **Foco no Cliente**

De acordo com o primeiro Princípio, “as organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, convém que compreendam as suas necessidades, atuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder as suas expectativas”.

O conceito de “cliente” deverá ser considerado numa perspectiva abrangente, de acordo com a definição 3.3.5 da ISO 9000:2000, contemplando não apenas os clientes diretos ou os consumidores como outras partes interessadas (ex. os colaboradores, os fornecedores, os acionistas, o Estado e a Sociedade, a comunidade envolvente, entre outros).

### **Liderança**

De acordo com a ISO 9000:2000 e no relativo a este segundo Princípio, “os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização”.

A revisão dos referenciais normativos da ISO 9000 promove um papel mais interventivo da gestão de topo das organizações e potencia uma alteração na ênfase ao nível das responsabilidades e autoridades definidas no âmbito de um sistema de gestão da qualidade: da área da qualidade para a

gestão de topo, com o envolvimento de todos.

### **Envolvimento de Pessoas**

“As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização”, de acordo com o terceiro Princípio.

A comunicação, a conscientização e a formação das pessoas são fatores fundamentais para que as mesmas se revejam no SGQ e compreendam qual o seu contributo, de forma a potenciar o seu comprometimento e envolvimento e proporcionar as competências necessárias para a realização das funções que lhes são atribuídas.

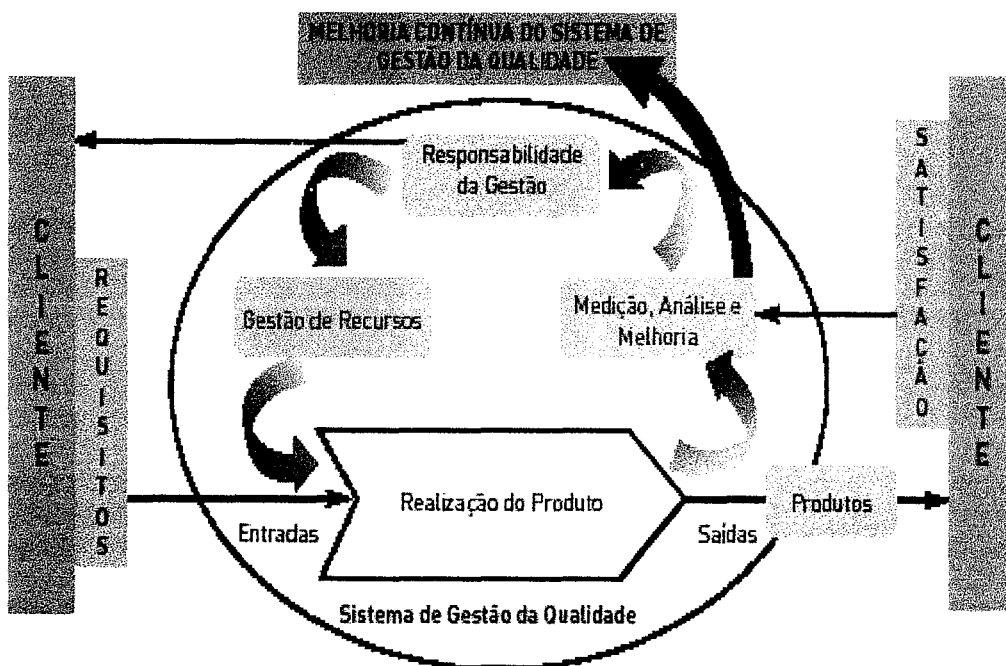
### **Abordagem de Processo**

O quarto Princípio esclarece que “um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo”.

Uma organização existe para transformar “inputs (entradas)” (por exemplo, materiais, energia, informação, etc.) em “outputs (saídas)” (produtos, serviços) que são fornecidos aos seus clientes, e ao fazê-lo, acrescentam valor.

O modelo de um SGQ baseado em processos, preconizado pela ISO 9001:2000, é apresentado em seguida:

FIGURA 1 - MODELO DE UM SGQ BASEADO EM PROCESSOS



### Abordagem Sistêmica

“Identificar, compreender e gerir os processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência” é a orientação chave deste quinto Princípio, de acordo com a ISO 9000:2000.

Este propósito é atingido por meio de uma série de processos inter-relacionados. Estes processos devem ser controlados e geridos, mesmo se forem obtidos no exterior ou subcontratados a terceiros, incluindo as subsidiárias da própria organização, parcerias ou filiais...

### Melhoria Contínua

De acordo com o sexto Princípio “Convém que a melhoria contínua do desempenho global de uma organização seja um objetivo permanente dessa organização”.

A melhoria contínua não pode ser baseada apenas na resolução de problemas identificados, mas também deve contemplar as possibilidades



de melhorar os resultados do sistema e a antecipação das expectativas de mercado cada vez maiores.

### **Decisão Baseada em Fatos**

“As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações”, de acordo com o sétimo Princípio.

Entre outros aspectos, mais operacionais do SGQ (como a definição de ações corretivas e preventivas, o estabelecimento de programas de auditorias, a revisão pela gestão, a identificação de oportunidades de melhoria entre outros), o estabelecimento de estratégias, políticas e objetivos deve ser suportado na análise de dados e informações relevantes, de origem interna ou externa à organização.

### **Benefício Mútuo com Fornecedores**

Entre as partes interessadas no desempenho de uma organização, a ISO 9000:2000 destaca, neste oitavo Princípio que “Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor”, orientado para o estabelecimento de relações do tipo ganha – ganha entre a organização e os seus fornecedores.

Os auditores de sistemas de gestão da qualidade deverão estar familiarizados com estes oito Princípios, de forma a orientar as atividades de auditoria para fatores relevantes e que acrescentem valor às organizações auditadas. Na prática, eles deverão estar presentes em todas as atividades, ainda mais porquanto os requisitos da ISO 9001:2000 são neles suportados.

## 2.4 DIRETRIZES EM RELAÇÃO AOS REQUISITOS DE DOCUMENTAÇÃO PARA UM SISTEMA DA QUALIDADE BASEADO NA ISO 9001:2000

O Item 4.1 da ISO 9001:2000 “Requisitos Gerais” requer que a organização “estabeleça, documente, implemente, mantenha um sistema de gestão da qualidade e melhore continuamente a sua eficácia, de acordo com os requisitos desta norma internacional” (APCER, 2003).

Já o Item 4.2 “Requisitos de Documentação” explica que o sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- a) Declarações documentadas da Política da Qualidade e dos Objetivos da Qualidade;
- b) Um Manual da Qualidade;
- c) Procedimentos documentados requeridos por esta norma;
- d) Documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos, e;
- e) Registros da Qualidade requeridos por esta norma;

A nota após o Item 4.2 deixa claro que quando a norma requer um “procedimento documentado”, o procedimento deve ser estabelecido, documentado, implementado e mantido. A nota também enfatiza que a extensão da documentação do sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização da outra devido a:

- Ao tamanho da organização e ao tipo de atividade;
- A complexidade dos processos e suas interações, e;
- A competência do pessoal;

Todos os documentos que fazem parte do sistema de gestão da qualidade devem ser controlados de acordo como Item 4.2.3 da ISO 9001:2000, ou, no caso específico dos registros, de acordo com o Item 4.2.4.

#### 2.4.1 Diretriz para o Item 4.2 da ISO 9001:2000

Os comentários a seguir têm como objetivo assistir os usuários da ISO 9001:2000 no atendimento da intenção dos requisitos gerais em relação à documentação (APCER, 2003):

##### **a) Política da Qualidade e Objetivos:**

- Requisitos em relação à Política da Qualidade são definidos no Item 5.3 da ISO 9001:2000. A política da Qualidade deve ser controlada de acordo com os requisitos da Clausula 4.2.3. Algumas organizações que estão revisando pela primeira vez a sua Política da Qualidade para atender aos requisitos da ISO 9001:2000 devem dar atenção especial a Clausula 4.2.3 (c), (d) e (g).
- Requisitos em relação aos Objetivos da Qualidade são definidos na Clausula 5.4.1 da ISO 9001:2000. Eles também estão sujeitos aos requisitos de controle de documentos da Clausula 4.2.3.

##### **b) Manual da Qualidade**

- O Item 4.2.2 da ISO 9001:2000 especifica o conteúdo mínimo do Manual da Qualidade. O formato e a estrutura do Manual da Qualidade são de decisão de cada organização e dependem do tamanho da organização, da sua cultura e da sua complexidade. Algumas organizações podem optar por usar o Manual da Qualidade para outros objetivos, além da simples documentação do sistema de gestão da qualidade.
- Pequenas organizações podem achar adequado incluir a descrição de todo o sistema de gestão da qualidade em um único manual, incluindo todos os procedimentos documentados requeridos pela norma.
- Grandes organizações ou organizações multinacionais podem

necessitar de vários manuais a nível global, nacional ou regional e uma hierarquia documental mais complexa.

- O Manual da Qualidade é um documento que deve ser controlado de acordo com os requisitos do Item 4.2.3.

**c) Procedimentos Documentados:**

- A ISO 9001:2000 requer especificamente “procedimentos documentados” para as seguintes seis atividades da organização:

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
4.2.3	Controle de documentos
4.2.4	Controle de registros da qualidade
8.2.2	Auditorias internas
8.3	Controle de não conformidades
8.5.2	Ação corretiva
8.5.3	Ação preventiva

- Estes procedimentos documentados devem ser controlados de acordo com os requisitos do Item 4.2.3.
- Algumas organizações podem achar conveniente juntar os procedimentos para várias atividades dentro de um único procedimento documentado (exemplo: ação corretiva e ação preventiva). Outras podem optar para documentar uma determinada atividade através do uso de mais de um documento (exemplo: auditoria interna). As duas possibilidades são aceitáveis.
- Algumas organizações (especificamente organizações maiores ou organizações com processos mais complexos) podem requerer procedimentos documentados adicionais (particularmente aqueles em relação aos processos de realização) para implementar um sistema de gestão da qualidade eficaz.

- Outras organizações podem requerer procedimentos adicionais, porém o tamanho e/ou a cultura da organização podem permitir que os mesmos sejam implementados efetivamente, sem serem necessariamente documentados. Porém, para demonstrar conformidade com a ISO 9001:2000, a organização deve ser capaz de prover evidência objetiva (não necessariamente documentada) que o sistema de gestão da qualidade foi implementado efetivamente.

**d) Documentos requeridos pela organização para assegurar o planejamento, operação e controle eficazes dos seus processos:**

- Para demonstrar a implementação efetiva do seu sistema de gestão da qualidade, a organização pode ter necessidade de desenvolver outros documentos que os procedimentos documentados mencionados. Porém os únicos documentos especificamente mencionados na norma ISO 9001:2000 são:

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
4.2.1 (a)	Política da qualidade
4.2.1 (a)	Objetivos da qualidade
4.2.1 (b)	Manual da Qualidade

- Adicionalmente existem vários requisitos da Norma ISO 9001:2000 onde uma organização poderia agregar valor ao seu sistema de gestão da qualidade e demonstrar conformidade através da preparação de documentos adicionais, mesmo que a norma não os requeira especificamente. São exemplos:
  - Mapas de processo, flow charts e/ou descrições de processo;

- Organogramas;
  - Especificações;
  - Comunicados internos documentados;
  - Programas de produção;
  - Listas de fornecedores aprovados;
  - Planos de ensaio/inspeção;
  - Planos de qualidade;
- Todos estes documentos devem ser controlados de acordo com os requisitos do Item 4.2.4 da ISO 9001:2000, quando aplicável.

**e) Registros da Qualidade**

- Exemplos de registros da qualidade, especificamente requeridos pela ISO 9001:2000 são listados abaixo:

<b>Item</b>	<b>Registros Requeridos</b>
5.6.1	Análise crítica pela administração
6.2.2 (e)	Registros de educação, treinamento, habilidades e experiência.
7.1 (d)	Registros necessários para fornecer evidência de que o processo de realização e o produto atendem aos requisitos
7.2.2	Resultados da análise crítica e das ações resultantes dessa análise
7.3.2	Registros de entrada de projeto e desenvolvimento
7.3.4	Resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias
7.3.5	Resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias
7.3.6	Resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias

- 7.3.7 Resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias
  - 7.4.1 Resultados das avaliações de fornecedores e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação.
  - 7.5.2 (d) Conforme requeridos pela organização para demonstrar o processo de validação de processos, onde a saída resultante não possa ser verificada por monitoramento ou medição subsequente.
  - 7.5.3 Identificação única onde rastreabilidade é um requisito
  - 7.5.4 Registros sobre propriedade do cliente, perdida danificada ou considerada inadequada para o uso.
  - 7.6 (a) A base usada para a calibração ou verificação onde não existem padrões nacionais ou internacionais.
  - 7.6 Registro da validade dos resultados de medições anteriores quando constatar que o dispositivo não esta conforme com os requisitos
  - 7.6 Resultados de calibração e verificação de calibração
  - 8.2.2 Resultados de auditoria interna
  - 8.2.4 Evidência de conformidade de produto com os critérios de aceitação, incluindo a indicação das pessoas autorizadas a liberar o produto.
  - 8.3 Natureza do produto não conforme e qualquer ação subsequente incluindo concessões obtidas.
  - 8.5.2 Resultados de ação corretiva
  - 8.5.3 Resultados de ação preventiva
- Organizações estão livres para desenvolver outros registros da qualidade que podem ser necessários para demonstrar conformidade dos seus processos, produtos e dos seus sistemas de

gestão da qualidade.

- Os requisitos para controle dos registros da qualidade são diferentes dos requisitos para controle de outros documentos e todos os registros da qualidade devem ser controlados de acordo como Item 4.2.4 da ISO 9001:2000.

## 2.5 MELHORIA CONTÍNUA – O CICLO PDCA

A organização deve identificar e gerir os seus processos. Alguns desses processos estão claramente definidos na própria norma (por exemplo, processos relacionados com clientes, compras, concepção e desenvolvimento,...), enquanto outros irão depender da natureza e complexidade da própria organização. Sempre que for razoável, os processos chave devem também ser alvo de, pelo menos, uma revisão, para determinar o grau de possibilidade de se atingir a saída pretendida. Deste modo, se necessário, pode ser tomada uma ação preventiva antes da ocorrência da não conformidade de um produto ou serviço (APCER, 2003).

Espera-se que uma organização adote uma abordagem do tipo PLAN-DO-CHECK-ACT (PDCA) (planejar – fazer – verificar – agir) aos seus processos, e que inclua o retorno obtido do controle de processos, avaliações de produto e indicadores da satisfação de clientes, a fim de determinar a necessidade de um maior ou menor controle.

Ao nível da estratégia, o Item 0.2 da ISO 9000:2000 dá o seguinte exemplo:

Plan: estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;

Do: implementar os processos;

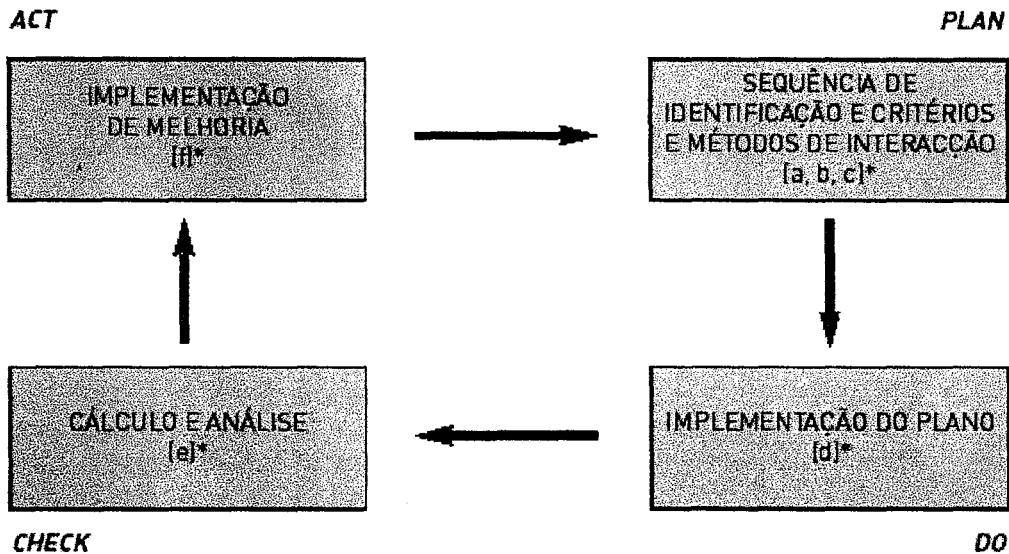
Check: Monitorar e medir os processos e produtos em comparação com políticas, objetivos e requisitos do produto e reportar os resultados;

Act: empreender ações para melhorar continuamente o desempenho do



processo.

FIGURA 2 – CICLO PDCA



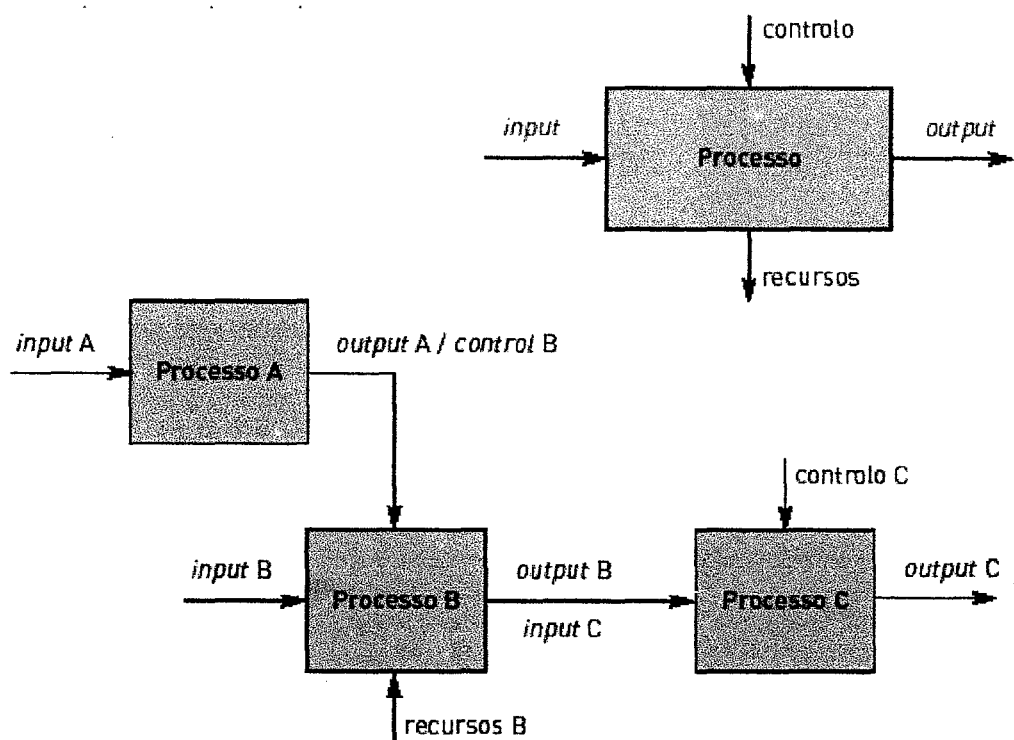
\* Ver texto abaixo para obter mais detalhes

A seguir é fornecida orientação sobre como uma organização pode optar por contemplar estes requisitos, embora se deva salientar que se trata apenas de exemplos, e não o único caminho para cumprir os requisitos:

- a) Identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e para a sua aplicação em toda a organização.
  - Atribuir designações aos processos, incluindo os que serão obtidos no exterior;
  - Definir entradas e saídas para cada processo;
  - Definir clientes dos processos e respectivos requisitos (incluindo necessidades e expectativas);
  - Definir quem é o gestor ou "dono" do processo.
- b) Determinar a seqüência e interação destes processos.
  - Apresentar a rede de processos;
  - Definir interfaces entre processos;
  - Documentar os processos conforme necessário.

A representação esquemática que se segue dá uma idéia de como uma organização pode utilizar fluxos ou mapas de processo, de modo a compreender melhor a interação dos vários processos que compõem o SGQ.

FIGURA 3 – ABORDAGEM POR PROCESSOS



c) Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que, tanto, a operacionalidade como os controles destes processos são eficazes.

- Especificar características de resultados pretendidos e não pretendidos;
- Especificar métodos de medição, monitoração e análise de critérios (Planejamento da Qualidade);
- Considerar questões econômicas (custo, tempo, perda, ...);
- Definir métodos para recolha de dados.

d) Assegurar a disponibilidade de recursos e informação necessários para suportar o desempenho e monitoração desses processos.

- Alocar os recursos para cada processo;
- Estabelecer canais de comunicação;
- Disponibilizar informação externa e interna;
- Obter retorno (resposta);
- Recolher dados;
- Manter registros.

e) Medir, monitorar e analisar estes processos.

- Medir processos e monitorar o seu desempenho (capacidade do processo, indicadores de desempenho, satisfação de clientes);
- Analisar informação recolhida (técnicas de estatística);
- Avaliar resultados da análise.

f) Implementar ações necessárias para atingir resultados planeados e a melhoria contínua destes processos.

- Implementar ações corretivas e preventivas (melhoria do processo);
- Verificar implementação e eficácia das ações corretivas e preventivas;
- Promover melhorias.

Nos casos em que a responsabilidade total relativamente a um produto pertence a uma organização, o fato de um determinado processo para realização do produto (como por exemplo, concepção e desenvolvimento ou fabricação) ser obtido externamente ou subcontratado a uma organização externa não é uma justificação adequada para exclusão desse processo por parte do SGQ. Pelo contrário, a organização deve estar apta a demonstrar que exerce um controle suficiente para assegurar que esses processos são realizados de acordo com os requisitos relevantes da ISO 9001:2000.

A natureza desse controle irá depender da natureza do processo obtido externamente ou subcontratado e do risco envolvido. Pode incluir, por exemplo, a especificação e/ou validação de processos como parte do acordo contratual com o

subcontratado, requisitos para o SGQ do subcontratado, inspeções ou verificações in-situ e/ou auditorias.

Nessas circunstâncias, a organização deve incluir esses processos no âmbito do SGQ, e especificar no seu Manual da Qualidade, e quaisquer outros documentos do conhecimento público, que o SGQ cobre a gestão das atividades obtidas externamente ou subcontratadas, sobre as quais a organização tem total responsabilidade.

## 2.6 DEMONSTRANDO CONFORMIDADE COM A ISO 9001:2000

Para organizações que pretendem demonstrar a conformidade com os requisitos da ISO 9001:2000 para obter a certificação ou devido a razões contratuais ou outras razões, é importante de lembrar a necessidade de prover evidência da implementação efetiva do sistema do sistema de gestão da qualidade (APCER, 2003):

- Organizações (particularmente pequenas organizações) podem ser capazes de demonstrar conformidade sem a necessidade de uma documentação extensiva;
- Para demonstrar conformidade com a ISO 9001:2000, a organização deve ser capaz de prover evidência objetiva da eficácia dos processos e do seu sistema de gestão da qualidade. Item 3.8.1 da ISO 9000:2000 define “evidência” como “dados que apóiam a existência ou a veracidade de alguma coisa” e explica em uma nota que “evidência objetiva pode ser obtida através de observação, medição ensaio, ou outros meios”.
- Evidência objetiva não depende necessariamente da existência de procedimentos documentados, registros da qualidade ou outros documentos, salvo onde há requisitos especificamente mencionados na ISO 9001:2000. Em alguns casos, (exemplo: Item 7.1 (d) Planejamento

da realização do produto e Item 8.2.4 Monitoramento e medição do produto) a organização deve definir quais os registros necessários para prover evidência objetiva.

- Onde uma organização não dispõe de um procedimento interno específico para uma atividade em particular e não há um requisito da norma (exemplo: Item 5.6 análise crítica pela direção) é aceitável que esta atividade seja conduzida de acordo com os requisitos do Item mais relevante da ISO 9001:2000. Nessas situações, auditorias internas e externas podem usar o texto da ISO 9001:2000 para objetivos de verificação da conformidade.

## 2.7 DIAGNÓSTICO

Diagnosticar é avaliar, e avaliação depende de uma série de fatores como a finalidade da mesma, o avaliador e para que se destina.

Os diagnósticos podem variar de ser realizado de forma preliminar por poucas pessoas, em pouco tempo de trabalho ou detalhado por uma equipe de especialistas e com disponibilidade de muito pouco tempo de trabalho, conferindo uma análise detalhada de propostas e com grande precisão. As informações normalmente são obtidas por meio de entrevistas com os colaboradores e direção, e na análise de relatórios e documentos da empresa.

“Diagnóstico Organizacional: é o levantamento de dados a respeito de uma organização para definir e interpretar quais são os problemas e fragilidades da organização para que possam se remediados e resolvidos” (CHIAVENATO, 2000).

Os diagnósticos permitem à empresa direcionar e/ou redirecionar seu esforços, otimizar seus recursos e elaborar um plano de ação para complementar as necessidades do seu Sistema de Gestão da Qualidade de forma a adequar-se à ISO 9001:2000. Em suma, o diagnóstico possibilita que a empresa verifique se está no caminho certo, podendo ser feitos em qualquer estágio do processo de implantação.

O ideal é que a empresa desenvolva seu próprio roteiro para avaliação considerando os seus objetivos, as suas características e culturas institucionais, suas informações, suas possibilidades para levantamento de dados e outros. Um diagnóstico deve especificar os seguintes tópicos: objetivos, informações, fontes de informações, métodos de coleta das informações, métodos de análise das informações e estrutura do relatório final (CUNHA, 2001).

## 2.8 FATORES DE INSUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

“Tão importante quanto fornecer recursos é neutralizar as forças negativas que geram desmotivação para o projeto” (Maria Suely Moreira, 2004).

Quando uma empresa pretende implantar um sistema organizacional, raramente está preparada para lidar com os aspectos comportamentais inerentes a um processo dessa envergadura. As considerações aqui apresentadas se aplicam à implantação de qualquer programa organizacional que envolva a empresa como um todo, como por exemplo, Sistema da Qualidade ou Sistema de Gestão Ambiental.

Muitas vezes a alta administração provê os recursos necessários, mas o processo se arrasta devido a diversos problemas, inclusive falta de motivação. O que está por trás disso? Mais do que buscar fatores externos, um olhar para dentro da organização pode ajudar. Para aquelas empresas que nunca passaram pela experiência, implantar um sistema pode parecer algo eminentemente técnico, que se efetiva mediante consultoria, documentação e alguns programas informatizados. Nem sempre está muito claro que implantar um sistema de gestão é, na essência, mudar o comportamento das pessoas.

Em administração é conhecida a "Teoria do Campo de Forças", conforme ilustração. Consiste na percepção óbvia de que, dado um processo rumo a um objetivo, existem as forças positivas, que contribuem para o sucesso, e as forças negativas, que agem em sentido contrário ao que se pretende. O resultado favorável

vai depender não somente das forças positivas, mas também da eliminação ou neutralização das negativas.

O que geralmente ocorre, entretanto, é que as forças positivas são claramente percebidas (precisamos fazer isso e aquilo, precisamos deste e daquele recurso), mas as negativas se infiltram sorrateiramente, minando os esforços daqueles que estão comprometidos com o objetivo, e seguem seu caminho destruidor nos bastidores da cena.

### 2.8.1 Identificando as forças negativas

O processo de implantação de um sistema organizacional, devido à sua abrangência, duração, esforço exigido e potencial de mudanças, sempre provoca inúmeros focos de turbulência. Os egos se exaltam, os problemas comportamentais eclodem com maior evidência, ocorre praticamente uma revolução (mais ou menos) silenciosa. Todo cuidado será pouco para lidar com o que Freud denominou de "narcisismo das pequenas diferenças", que certamente estarão à flor da pele. Identificar as forças negativas, ou até mesmo antevê-las, é imprescindível para que se possa ao menos neutralizá-las. Vejamos algumas fontes de forças negativas internas que representam graves fatores de insucesso:

#### a) Falta de consenso na decisão

Qualquer programa que dependa do comprometimento de toda a empresa deve contar com o apoio decisivo de todos os integrantes da alta administração. Um único elemento que não tenha se convencido da necessidade do programa pode colocar tudo a perder, dependendo de sua importância na organização. E muitas vezes ele se esconde atrás de uma aparente aceitação. Quando se trata da ISO 9000 e ISO 14000, o mercado tem deixado cada vez mais clara sua exigência, fazendo constar até mesmo dos editais de licitação. Mas isto pode trazer o problema de tomar a decisão pela pressão, sem conhecer mais

profundamente o que representa para a empresa adotar este ou aquele sistema. Portanto, buscar esclarecimento antes de decidir e debater o assunto à exaustão constituem atitudes que podem evitar uma força negativa já no nascedouro do processo.

b) Pessoa inadequada como coordenador

Nada melhor para começar mal um projeto do que escolher a pessoa errada como coordenador, sob diversos aspectos, tais como:

Perfil - Desorganização, pouca habilidade interpessoal, ausência de traços de liderança, baixo tônus vital, pouca tenacidade, etc, são características a serem evitadas na escolha de um coordenador.

Posição hierárquica - O coordenador de implantação de um sistema de gestão que afete toda a empresa não necessariamente deve ser uma pessoa da área técnica pertinente. Coordenar um sistema organizacional significa garantir sua implantação e seu funcionamento ao longo do tempo; garantir que o conteúdo técnico seja inserido pela área de competência cabível; garantir que as responsabilidades técnicas e administrativas estejam adequadamente estabelecidas. Com isso queremos dizer que o coordenador do Sistema de Gestão Ambiental, por exemplo, não necessariamente deve ser o responsável pela área de Meio Ambiente. A função de coordenar implica estabelecer procedimentos, responsabilidades, fluxos administrativos, cronograma, etc... O mais importante é que o coordenador esteja ligado diretamente à alta administração, num posicionamento de assessoria e não de gerência, porém com delegação de autoridade suficiente para garantir a realização de sua tarefa. O recado a ser dado a todos é que a implantação do sistema é de interesse direto da alta administração e não é exclusividade de nenhum departamento em especial. Isto evitará retaliações devido a rivalidades porventura existentes entre setores.



c) Recursos inadequados ou insuficientes

Se para compor a equipe de trabalho forem arrebanhados elementos sabidamente pouco capazes, dolentes ou de relacionamento difícil, trata-se de um indício claro de que o programa não está sendo levado a sério pelas gerências. O mesmo se pode dizer quando não se dispõe de computadores para o trabalho, sala de reunião e outros tipos de recursos, inclusive tempo. É importante salientar que todos os empregados estão, conscientes ou inconscientemente, avaliando o quanto esse processo é ou não importante para a empresa. Em virtude disto, destinar uma sala de trabalho bem equipada para o grupo de implantação é uma providência que confere status ao programa.

d) Não neutralizar comportamentos negativos

Comportamentos negativos característicos já foram identificados e são facilmente reconhecidos por qualquer pessoa que tenha participado de um processo de implantação de programas organizacionais. Sua percepção e neutralização podem evitar entraves prejudiciais ao processo. Eis alguns exemplos:

Indiferença - O indiferente é um elemento neutro. Não tem entusiasmo, não se esforça, mas também não atrapalha. Talvez lhe falte motivação (fator a ser analisado adiante). Trata-se de um elemento que pode contribuir para o esforço global, desde que bem orientado e incentivado.

Sabotagem - O sabotador pode apresentar comportamentos diversos, tais como:

- Mostra-se envolvido no processo, assume compromissos, mas na hora de fazer, deixa para depois ou para nunca;
- Faz comentários debochados em surdina, sobre tudo que se relaciona ao projeto;
- Critica o coordenador veladamente, às vezes por inveja ou para

abalar a confiança das pessoas no processo de implantação;

- Não sabe fazer críticas construtivas;
- Não se dispõe a fazer esforços que extrapolem sua rotina.

E como lidar com o sabotador? Se todos os envolvidos estiverem atentos para identificar o sabotador, deve-se manifestar com assertividade o reconhecimento de uma postura contrária aos interesses do grupo, ou seja, "cortar-lhe as asas" ao primeiro sintoma, em vez de consentir suas atitudes insidiosas ou de se deixar influenciar.

Oposição Aberta - Embora negativa para o processo, é melhor do que o anterior, pois é preferível lidar com um inimigo declarado do que com um dissimulado. Trata-se de um comportamento raro, pois um opositor tão visível corre sério risco de ser eliminado, até mesmo por demissão. É possível, entretanto, que o elemento tenha motivos para não se sentir ameaçado. Portanto, todo cuidado é pouco.

E como lidar com o opositor? Sempre existe a possibilidade de buscar o entendimento de seus motivos e, quem sabe mediante um diálogo bem conduzido e esclarecedor, conseguir convencê-lo dos pontos positivos da implantação do sistema ou pelo menos negociar uma atitude que não prejudique o processo.

Insegurança - Diante da mudança organizacional que começa a tomar corpo, certos indivíduos podem se sentir ameaçados de várias maneiras, como, por exemplo, temer a perda de posição na empresa, achar que não são capazes de arcar com as novas responsabilidades ou que determinada deficiência pessoal se tornará de alguma forma mais evidente. O inseguro é um perigo em potencial, pois sua reação é às vezes imprevisível. Ele pode, por exemplo, tornar-se um sabotador, atacar para se defender, colocar defeito em tudo e em todos, criando uma nuvem de fumaça em torno de si para encobrir sua insegurança.

Como lidar com o inseguro? Não é uma tarefa simples, mas ao reconhecer os sintomas característicos, seria necessária a busca de uma conversa esclarecedora, procurando identificar, e se possível neutralizar, os pontos de insegurança. Muitas vezes o inseguro "vê chifre em cabeça de cavalo", pois sua imaginação é uma fonte de ameaças inexistentes. O coordenador de implantação deve estar atento aos comportamentos inadequados e procurar sempre o diálogo, antes que os efeitos negativos ocupem espaço e contaminem outras pessoas.

e) Falta de motivação

Certos comportamentos negativos podem ser consequência da falta de motivação. A palavra motivação é composta de dois núcleos de significado:

**MOTIVO + AÇÃO**

Ou seja, não há ação sem motivo. Ninguém faz esforço algum se não houver um motivo claro e justo e se a relação custo/benefício não compensar a ação. Muito menos quando se trata de uma mudança, que sempre traz o desconforto da alteração de um status quo. A implantação de um sistema organizacional é uma tarefa penosa e de longa duração, que vai exigir de todos um esforço extra por muito tempo. Se não houver motivação e uma prioridade muita bem estabelecida, o programa será colocado em último plano. Alguma coisa terá que ser sacrificada para que o sistema vença a difícil fase de implantação. Horas-extras, por exemplo, serão indispensáveis. Portanto, uma pergunta deve ser feita: que motivo as pessoas terão para suportar por um longo tempo uma carga de responsabilidade e trabalho que vai muito além de suas atividades normais?

FIGURA 4 – O ICEBERG DO PROBLEMA

## O iceberg do problema



### 2.8.2 O que favorece a motivação

Sabe-se que não é possível motivar alguém, uma vez que motivação é um processo intrínseco de cada pessoa. Alguns fatores, desde que adequadamente explorados, podem servir de facilitadores da motivação. Eis alguns exemplos:

A compreensão dos objetivos - A maneira como o programa é lançado pode contribuir para a motivação. É conveniente uma reunião de todos os empregados e terceiros envolvidos, para que sejam explicados os motivos da implantação do novo programa, o esforço extra necessário, os resultados esperados e os benefícios para a empresa. O envolvimento da alta administração nesse momento é crucial.

A postura gerencial - Complementando o que foi dito no item 3, o empregado avalia a cada momento se a sua dedicação ao programa é ou

não valorizada, em especial, pelo seu gerente. Nada passa despercebido, sejam atitudes, omissões ou mensagens subliminares da chefia. Uma postura gerencial adequada implica demonstrar interesse pelo desenvolvimento do trabalho, alocar as pessoas adequadas, prover recursos e procurar equacionar com racionalidade o andamento da rotina com as atividades excepcionais inerentes à implantação do programa. Quando o empregado percebe que seu gerente está levando a sério o programa, sua dedicação será praticamente irrestrita. Infelizmente a figura do gerente "sabotador" não é rara. Perante a alta administração sua postura é de apoio à implantação do sistema. Diante de seus subordinados, entretanto, mal consegue disfarçar seu desinteresse pelo assunto, que nunca merece prioridade em sua área. Esta situação será objeto de um tópico à parte.

Recompensa ou reconhecimento? - Muita cautela deve-se tomar no que diz respeito a recompensas. Um bônus apenas para o coordenador, por exemplo, seria desastroso e desnecessário. Se todos souberem que apenas o coordenador receberá um bônus, a maioria não terá motivação para cooperar. Um bônus para o grupo de implantação também não seria indicado, pois o processo vai envolver todos da empresa, em maior ou menor grau. Talvez o melhor caminho seja o estabelecimento de uma competição saudável entre as diversas áreas, prevendo-se um reconhecimento da alta administração para aquelas que melhor estiverem cumprindo o cronograma, sem conotação material. Obtendo-se o certificado, uma comemoração geral será indispensável, ocasião em que o coordenador e o grupo de implantação devem merecer destaques especiais, em função do esforço mais intensivo desses elementos.

Valorização profissional - Embora não muito explorado como fator de motivação, a valorização do currículo profissional é um dos mais contundentes. Numa época em que emprego vitalício é uma situação fora

de contexto, aumentar o grau de empregabilidade é um incentivo que merece destaque. Ao final do processo de implantação de um sistema organizacional é inquestionável o desenvolvimento profissional de todos aqueles que se dedicaram com seriedade à tarefa e sem dúvida alguma este é um diferencial para qualquer currículo, caso o empregado venha a ter necessidade de se colocar novamente no mercado, seja por decisão da empresa ou por decisão própria.

O drama do gerente - Algumas vezes encarado como um dificultador na implantação de sistemas organizacionais, o gerente enfrenta uma situação nada confortável, que precisa ser compreendida. Durante todo o período de implantação, parte de seu pessoal terá uma parcela de tempo comprometida com tarefas que extrapolam a atividade fim da gerência. E, no entanto, os resultados serão cobrados pela alta direção como se nada estivesse acontecendo.

É compreensível, portanto, a postura do gerente que aparentemente apóia o projeto, mas para os seus subordinados demonstra o contrário. O que ele precisa compreender é que essa postura negativa não vai mudar a situação e só terá como resultados aumentar e prolongar o sofrimento. Uma vez que a diretoria decidiu implantar o novo sistema, isto ocorrerá de qualquer forma, num período maior ou menor de tempo, com maior ou menor dificuldade. Portanto, a melhor escolha para o gerente é apoiar o projeto da melhor maneira, para que o processo termine o mais rápido possível. Sem dúvida a manutenção do sistema é bem menos trabalhosa.

A implantação de um sistema organizacional é uma tarefa desafiadora. Avaliar cada passo, planejar a alocação de cada recurso e, principalmente, não negligenciar o fator humano são fatores decisivos para o sucesso do empreendimento.

## 2.9 IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA ISO 9001

### 2.9.1 MODELO DE ROTEIRO DE IMPLANTAÇÃO

#### a) Diagnóstico

Diagnóstico inicial - Visita a cada setor da empresa separadamente com o objetivo de descrever os processos e identificar ações de qualidade e planejamento implementadas pela empresa.

Reunião Inicial:

- Apresentação genérica dos requisitos da norma;
- Apresentação do programa;
- Formalização da participação da empresa;
- Elaboração do cronograma de execução em conjunto com a empresa;

#### b) Formação da equipe da qualidade

- Definição do representante da Direção;
- Treinamento da equipe de Qualidade da empresa;

#### c) Elaboração da Documentação da Qualidade e política da Qualidade

- Manual da Qualidade;
- Definição da estrutura e das responsabilidades;
- Redação dos procedimentos;

#### d) Implantação dos procedimentos

- Aprovação dos procedimentos;
- Aplicação dos procedimentos;
- Geração de registros;

#### e) Formação de Auditores

- Definição da equipe de auditores;
- Treinamento de auditores internos;

f) 1ª Auditoria Interna

- Auditoria Interna;
- Implantação de ações corretivas;
- Reunião de análise crítica pela administração;

g) 2ª Auditoria Interna (opcional)

- Auditoria Interna;
- Implantação de ações corretivas;
- Reunião de análise crítica pela administração;

h) 3ª Auditoria Interna (opcional)

- Auditoria Interna;
- Implantação de ações corretivas;
- Reunião de análise crítica pela administração;

i) Pré-auditoria de certificação

- Contratação do órgão certificação;
- Programação da auditoria;
- Execução da auditoria externa;
- Ações corretivas;
- Análise crítica pela administração;

10. Auditoria de Certificação

- Preparação para auditoria de certificação;
- Execução da auditoria;

11. Análise de resultados

- Avaliação dos trabalhos realizados;
- Identificação de pontos de melhoria;

12. Planejamento estratégico da qualidade

- Projetos de melhoria;
- Planejamento da evolução para qualidade total;

Terminado o processo de certificação, algumas questões devem ser



levantadas e respondidas pela alta direção e gerentes da organização certificada no intuito de melhorar sua gestão. São elas:

- a) O Sistema da Qualidade implantado está de acordo com as estratégias da organização?
- b) O Sistema da Qualidade está funcionando?
- c) O Sistema da Qualidade está gerando resultados coerentes com a estratégia da organização?
- d) Os indicadores da qualidade são apropriados?
- e) Vale a pena expandir para outras Unidades?

### 3. A EMPRESA

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL

A STCP é uma empresa de engenharia, consultoria e gerenciamento que atua em diversas áreas de negócio voltadas ao meio ambiente, com ênfase, mas não exclusivamente, naquelas vinculadas ao setor de base florestal.

A STCP foi fundada e estabelecida em Curitiba – Brasil em 1981, após um grupo de consultores, especializados em meio ambiente e no setor florestal, ter identificado a necessidade de uma empresa especializada para cobrir uma lacuna nos mercados brasileiro e latino americano.

Daquela época até o presente constitui-se numa das principais empresas de consultoria, gerenciamento técnico e projetos de engenharia, nos setores de base florestal, envolvendo as áreas de Meio Ambiente e Florestas, Planejamento, Economia e Mercado, Indústria e Engenharia, Desenvolvimento e Qualidade e Gerenciamento de Projetos, Serviços e Obras.

Executa trabalhos de assessoria e consultoria administrativa em gestão de negócios, bem como desenvolve sistemas organizacionais nas áreas empresarial e pública.

A STCP é reconhecida e cadastrada como empresa de consultoria nos seguintes organismos:

- Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID);
- Banco Mundial (BIRD);
- International Tropical Timber Organization - ITTO;

A STCP mantém uma rede internacional de apoio e informação que tem como objetivo melhor atender o cliente. No estabelecimento desta rede, a STCP formou acordos operacionais com as seguintes empresas:

- INDUFOR OY - Finlândia

- ECOSYS - França
- CONSULFOR - Argentina

A rede internacional de apoio e informação inclui ainda representantes em diversos países, entre os quais: EUA, Nova Zelândia, Austrália, Equador, Bolívia, Peru e Chile.

A estrutura operacional dinâmica e a filosofia de trabalho, aliadas ao quadro de profissionais altamente capacitado, são hoje a essência da STCP que, ao longo dos anos tem procurado manter o mesmo espírito pioneiro dentro da consultoria nacional.

### 3.1.1 Áreas de Atuação

A STCP é uma empresa de engenharia e consultoria que atua em diversas áreas de negócio, com ênfase, mas não exclusivamente, aquelas vinculadas ao setor de base florestal. Nesta linha de atuação são apresentados, a seguir, segundo as grandes áreas de atuação, alguns exemplos de estudos e projetos que a STCP pode desenvolver:

#### MEIO AMBIENTE E FLORESTAS

- Definição de diretrizes e critérios ambientais
- Diagnóstico e auditoria ambiental
- Licenciamento ambiental
- Estudo de impacto ambiental - EIA
- Relatório de impacto ambiental - RIMA
- Plano de recuperação de ambientes degradados
- Planejamento integrado do uso do solo
- Zoneamento do uso do solo urbano e rural
- Inventário de flora e fauna
- Manejo e uso de recursos naturais
- Estruturação do sistema de informação geográfica (SIG)

- Otimização da exploração e transporte de madeiras

## **INDÚSTRIA E ENGENHARIA**

- Engenharia conceitual e básica
- Engenharia de processos
- Engenharia detalhada
- Seleção e aquisição de máquinas e equipamentos
- Desenvolvimento de equipamentos
- Avaliação de equipamentos e processos
- Otimização de processos e sistemas
- Teste e partida de equipamentos e unidades industriais
- Comissionamento
- Logística na implantação e operação

## **PLANEJAMENTO, ECONOMIA E MERCADO**

- Estudos de oportunidade
- Estudos de mercado
- Análise de alternativas de localização de empreendimentos
- Pré-viabilidade e viabilidade de empreendimentos
- Programação e controle de produção
- Custos de produção e orçamentação
- Avaliação de ativos
- Programas e planos mestres e estratégicos

## **DESENVOLVIMENTO E QUALIDADE**

- Introdução e desenvolvimento de tecnologia, matéria-prima e produtos
- Desenvolvimento de produtos
- Programas para desenvolvimento regional

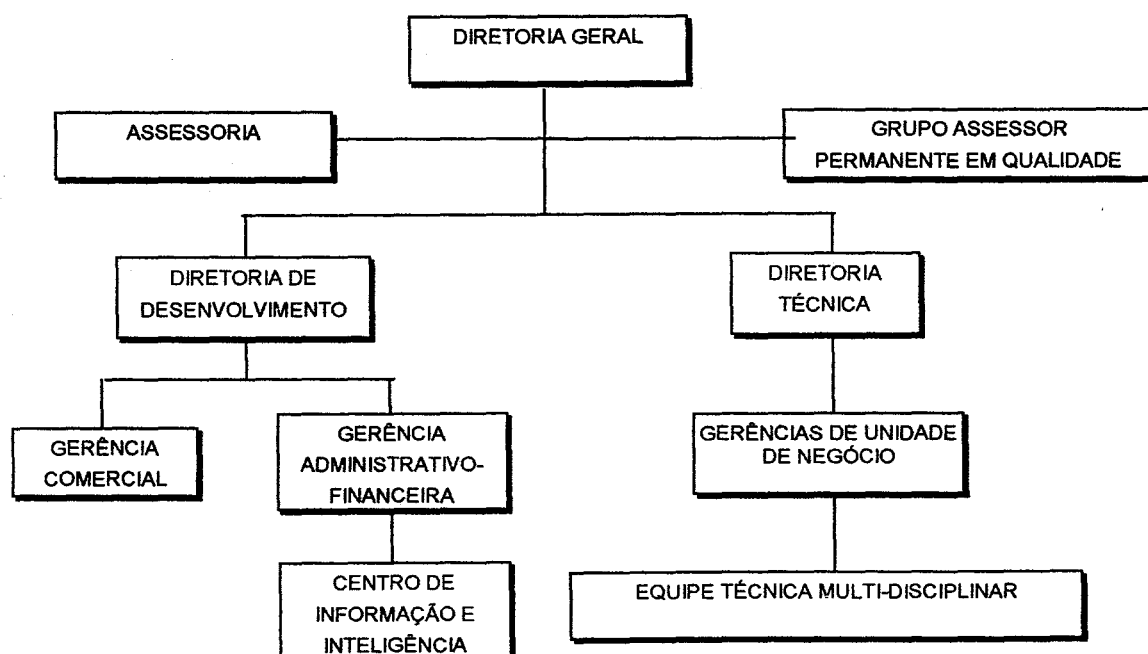
- Controle de qualidade de produtos e de programas
- Desenvolvimento de sistemas informatizados
- Experimentação
- Treinamento de mão-de-obra

Além das áreas de atuação acima descritas a STCP vem, também, desenvolvendo atividades relativas ao gerenciamento de projetos, obras e serviços, incluindo: implantação e operação de modelos gerenciais multidisciplinares e integrados, planejamento físico-financeiro, supervisão e fiscalização de obras, controle de custos, estudos de logística e gestão de materiais, gerenciamento de planos de investimento e modelagem técnica e financeira para concessão de serviços públicos e privados.

Inclui-se ainda na área de atuação da STCP o desenvolvimento de serviços na área de consultoria administrativa incluindo auditoria e apoio gerencial na gestão de negócios, envolvendo a concepção, implantação e operação de sistemas organizacionais integrados.

### 3.1.2 Estrutura Organizacional

FIGURA 5 – ORGANOGRAMA FUNCIONAL DA STCP



A seguir é apresentada uma breve descrição das responsabilidades das diversas áreas funcionais que compõem o organograma:

#### **DIRETORIA GERAL**

- É a Alta Administração, composta por dois diretores. Um dos diretores responde pela área de desenvolvimento da empresa, enquanto que o outro responde pela área técnica.
- Responsável pela definição das políticas e estratégias da Empresa, inclusive aquelas relacionadas ao Sistema da Qualidade e pela sua representação perante organismos e entidades da iniciativa pública e privada. É também responsável pelo provimento de recursos para a operacionalização do negócio.

#### **GRUPO ASSESSOR PERMANENTE DA QUALIDADE:**

- É responsável pela implantação do Sistema da Qualidade na empresa, de acordo com as diretrizes da Alta Administração e das Normas Técnicas adotadas.

#### **ASSESSORIA:**

- É responsável pelo controle físico, financeiro e administrativo das Unidades de Negócio, bem como pela elaboração de documentos para apoiar o Plano de Incentivos da empresa. Auxilia a Alta Administração em assuntos relacionados a RH e promoção de eventos.

#### **DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO:**

- Responsável pelos assuntos relacionados com a coordenação dos trabalhos de comercialização e “marketing”, contato com o cliente, elaboração e manutenção do Banco de Informações e da

atualização tecnológica da Empresa. É responsável também pela coordenação das atividades de caráter administrativo e financeiro.

#### DIRETORIA TÉCNICA:

- Responsável pela coordenação das atividades para o desenvolvimento dos projetos contratados. Representa, técnica e legalmente, a empresa perante entidades e associações representativas do setor.

#### GERÊNCIA COMERCIAL:

- Responsável pela implementação, em seu campo de atuação, das diretrizes emanadas da Alta Administração, Incluindo: padronização de documentos, preparação e participação em licitações, públicas e privadas, e elaboração de contratos de prestação de serviços. Responde também pelas atividades relativas aos trabalhos de propaganda e “marketing” da empresa.

#### GERÊNCIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA:

- Responsável pelo desenvolvimento e execução das atividades de caráter administrativo e financeiro.

#### CENTRO DE INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA:

- Responsável pela compilação, armazenamento e fornecimento de informações a todas as áreas da empresa e pelo processamento de dados. É responsável pelo suporte técnico aos usuários do sistema informatizado da empresa.

#### GERÊNCIAS DE UNIDADES DE NEGÓCIO:

- Responsáveis pelo gerenciamento, coordenação, planejamento,

elaboração, desenvolvimento e controle dos projetos, dentro de sua área de especialização.

#### EQUIPE TÉCNICA MULTIDISCIPLINAR:

- Responsável pela execução dos projetos em andamento, dentro de sua área de especialização.

O “staff” alocado pela STCP para as diversas áreas de atuação da empresa é constituído por profissionais classificados em diversas categorias, de acordo com a formação, tempo de formado e experiência.

TABELA 1 – CATEGORIAS PROFISSIONAIS DA STCP

FORMAÇÃO	CATEGORIA PROFISSIONAL	FORMAÇÃO	CATEGORIA PROFISSIONAL
Nível Superior	Consultor Sênior IV – CS IV	Nível Médio ProfissionalizanteT ecnólogo	Analista II – AII
	Consultor Sênior III – CS III		Analista I – A I
	Consultor Sênior II – CS II		Técnico IV – T IV
	Consultor Sênior I – CS I		Técnico III – T III
	Consultor Júnior III – CJ III		Técnico II – T II
	Consultor Júnior II – CJ II		Técnico I – T I
	Consultor Júnior I – CJ I		Estagiário – EST
	Consultor Trainee – TRAINEE		Administrativos



### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

A STCP vem desde 2003 executando um programa de sistematização de seus processos e rotinas (padronização), baseando-se nos princípios da Qualidade Total.

Este programa resultou na elaboração de procedimentos para os principais processos e são apresentados em forma de manuais quais sejam:

- Manual Geral de Procedimentos Administrativos - O qual apresenta a empresa e os procedimentos para a realização das atividades rotineiras da empresa, tanto administrativos como operacionais e técnicas, apresentando as principais instruções para seu desenvolvimento.
- Manual de Formulários - Possui os formulários utilizados nas atividades rotineiras da empresa, com orientação para seu preenchimento.
- Estrutura Geral do Processo de Recrutamento, Seleção e Contratação - Procedimentos gerais para contratação de funcionários, inclusive sugestão para condução de entrevistas com os candidatos.
- Procedimentos Gerais para Comercialização e Execução de Serviços da STCP - Procedimentos gerais para a comercialização e execução de serviços.

A Diretoria também definiu quais são a MISSÃO e a VISÃO da STCP:

#### **MISSÃO DA STCP**

**“BUSCAR DE FORMA PERMANENTE SUPERAR AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE, CONSIDERANDO AS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS E CULTURAIS DE CADA UM DELES”.**

## **VISÃO DE NEGÓCIO**

**"PRESTAR SERVIÇOS EM ENGENHARIA, CONSULTORIA E GERENCIAMENTO NO SETOR DE BASE FLORESTAL COM RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL, INDEPENDÊNCIA E VISÃO MULTIDISCIPLINAR, PROVENDO SOLUÇÕES EFETIVAS E MANTENDO O COMPROMISSO DE AGREGAR CONTINUAMENTE VALOR AOS NOSSOS CLIENTES".**

Para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ISO 9001:2000, foi elaborado um check-list (anexo IV), com os requisitos normativos para o levantamento da situação atual da empresa em relação a ISO e através dos resultados obtidos, foram estabelecidos planos de ação para a correção das discrepâncias encontradas na empresa referentes ao sistema proposto.

Em princípio, trata-se da adaptação de um Sistema de Gestão baseado na Qualidade Total para um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ISO 9001:2000, porém, o diagnóstico também serviu para determinar a efetividade do sistema atual e possíveis problemas a serem enfrentados na sua adaptação.

### 3.2.1 Resumo do Diagnóstico

TABELA 2 – RESUMO DO DIAGNÓSTICO DA STCP

#### 4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

##### Situação Atual:

- A empresa não tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade com base na ISO 9001:20000.
- Falta a identificação dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade juntamente com os processos de realização dos produtos.
- Os principais processos para realização do produto estão documentados.

##### Faltam:

- Declarações documentadas quanto à Política da Qualidade e aos Objetivos da Qualidade;
- Manual da Qualidade;
- Procedimentos documentados (6 requisitos)
- Documentos necessários para a organização assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes dos seus processos;
- Registros (21 requisitos).

#### 5. RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO

##### Situação Atual:

- Apesar de realizar a análise crítica, esta não é comunicada a todos os colaboradores.
- A empresa disponibiliza recursos necessários.
- A Alta Direção não possui declaração de Política da Qualidade e seus objetivos e em consequência, não possui um planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade.
- Não Assegura que os requisitos do cliente são determinados e atendidos.
- Foram definidas as responsabilidades e autoridades, porém, não com vista a ISO.
- Foi indicado um membro da empresa para atuar como representante da direção.

## **6 GESTÃO DE RECURSOS**

### **Situação Atual:**

- A empresa prove recursos para o aumento da satisfação dos clientes através do atendimento dos requisitos do mesmo.
- O pessoal que executa as atividades que afetam a qualidade do produto possui as competências necessárias, com registros apropriados da educação, treinamentos, habilidades e competência.
- A Empresa determina, provê e mantém a infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto, assim como as condições ambiente de trabalho adequadas.

## **7 REALIZAÇÃO DO PRODUTO**

### **Situação Atual:**

- A exceção das análises críticas, da avaliação dos fornecedores e do controle de dispositivos de medição, este item é totalmente atendido.

## **8 MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA**

### **Situação Atual:**

- A satisfação do cliente é monitorada, porém, não é procedimentado.
- Não são realizadas auditorias internas.
- A Empresa mede e monitora as características do produto para verificar se os requisitos do produto têm sido atendidos.
- Assegura que produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso não intencional ou entrega não intencional.
- As ações corretivas e preventivas não são realizadas.

## **4. PROPOSTA**

### **4.1 SISTEMA PROPOSTO**

Como já foi anteriormente demonstrada, a intenção da STCP é a de implantar um Sistema de Gestão da Qualidade com base na ISO 9001:2000.

Para tanto do Sistema de Gestão da Qualidade existente seriam mantidos os manuais atuais:

- Manual Geral de Procedimentos Administrativos
- Manual de Formulários
- Estrutura Geral do Processo de Recrutamento, Seleção e Contratação;
- Procedimentos Gerais para Comercialização e Execução de Serviços da STCP;

E acrescentados e implementados os documentos:

- Política e Objetivos da Qualidade;
- Manual da Qualidade;
- Manual de Procedimentos da Qualidade

Contendo os procedimentos e registros para:

- a) Controle de Documentos e Registros;
- b) Auditorias Internas;
- c) Controle de Produto Não Conforme, Ação Corretiva e Ação Preventiva;
- d) Análise Crítica Pela Direção;
- e) Treinamentos;
- f) Aquisição e Avaliação de Fornecedores;

## 4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO E RESULTADOS ESPERADOS

É intenção da Diretoria da STCP iniciar o cronograma de implantação do sistema da qualidade ISO 9001:2000 em janeiro de 2005, o processo todo durará três meses finalizando os trabalhos em março de 2005. Este curto espaço de tempo se justifica pelo fato de a STCP já possuir um Sistema da Qualidade pré-implantado baseado nos princípios da Qualidade Total, necessitando adaptar-se aos requisitos da ISO 9001:2000.

## 4.3 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

### 4.3.1 Levantamento dos Principais processos:

Verificação em todos os departamentos quais são as atividades realizadas e como é o seu funcionamento, através dos fluxos.

Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão

### 4.3.2 Definição da Política da Qualidade

Será analisada a política da qualidade quanto a sua adequação para a certificação do sistema.

Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão, com participação da Diretoria.

### 4.3.3 Elaboração do Planejamento da Qualidade

Depois de identificados os principais processos, definir a interação entre eles.

Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão, com participação

da Diretoria.

#### 4.3.4 Implementação do Sistema de Gestão – estruturação

##### a) Adequação do Organograma Funcional

- Será adaptado de acordo com os processos identificados e a necessidade para a certificação.
- Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão, com participação da Diretoria.

##### b) Definição dos Objetivos da Qualidade

- A partir da Política da Qualidade da Organização, são desmembrados os objetivos e definidos os meios de mensuração.
- Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão, com participação da Diretoria.

##### c) Definição de Responsabilidades Gerenciais

- O sistema de gestão apresenta vários processos independentes, os quais deverão ter responsabilidades definidas para sua coordenação.
- Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão e Gerentes, com participação da Diretoria.

##### d) Divulgação e Implementação

- Trabalho de conscientização e conhecimento da aplicabilidade da Política e Objetivos da Qualidade
- Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão

##### e) Descrição dos procedimentos gerenciais e operacionais.

- A norma ISO 9001/2000 exige o desenvolvimento de 06 procedimentos gerenciais.
- Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão

#### 4.3.5 Recursos Humanos

##### a) Descrição de cargos e funções e levantamento do clima organizacional

- De acordo com o organograma Funcional, serão definidos critérios mínimos para a execução de atividades e realizada uma pesquisa que servirá de registro para a satisfação interna.
- Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão, com participação da Diretoria.

##### b) Levantamento das necessidades de Treinamento

- Será elaborado um formulário para esta identificação, elaborado um plano para a realização dos treinamentos aprovados e definida a sistemática de avaliação da eficácia dos treinamentos realizados. Obs.: Será definido um procedimento ou fluxo para orientação do processo.
- Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão

#### 4.3.6 Identificação dos Fornecedores

##### Definir critérios para homologação

Identificar os fornecedores principais da organização Períodicidade e método de avaliação. Obs.: Será definido um procedimento ou fluxo para orientação do processo.

Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão

#### 4.3.7 Auditorias Internas da Qualidade

##### Treinamento de colaboradores em Auditoria

##### Elaboração de um Planejamento das Auditorias

Elaboração dos formulários utilizados no processo de auditorias.

Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão, com participação



da Diretoria.

#### 4.3.8 Canal de Comunicação

Definir o método de pesquisa quanto à percepção dos clientes, tabulada, analisada e registrada as ações necessárias.

Definir a metodologia para comunicação interna.

O Manual da Qualidade mostrará a interação da organização e a norma em referência, demonstrando o atendimento aos requisitos.

Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão e Gerentes, com participação da Diretoria.

#### 4.3.9 Ações de Melhoria

Deverá ser mensurado o número de não-conformidades, definido a disposição para cada não-conformidade, analisada a sua causa e tomada a ação necessária para eliminar sua reincidência.

Serão analisados os dados monitorados durante o processo, com registros de análise e ações tomadas, bem como oportunidades de melhoria.

Será realizada a primeira Auditoria Interna do Sistema, abrangendo todos os departamentos.

Responsabilidades: Coordenador do Sistema de Gestão e Auditores, com participação da Diretoria.



#### 4.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS

“O objetivo de um sistema deve ser estabelecido por aqueles que o gerenciam. Sem objetivo não se pode dizer que existe um sistema. Os componentes de um sistema são necessários, mas não suficientes por si mesmo para realizar o objetivo do sistema, por isso precisam ser administrados” (DEMING, 1990).

É importante para modificar um sistema conhecê-lo bem antes. Mudar as abordagens podem fazer a instituição perder o impulso e retroceder, o que pode gerar um mal estar na organização e perda de credibilidade de seus colaboradores envolvidos diretamente na implantação do Sistema da Qualidade.

A Direção da STCP garante a provisão de recursos para a realização da implantação, eles acreditam firmemente que somente com a obtenção de êxito nesta implantação é que a empresa poderá dar continuidade aos seus serviços (perenidade), portanto, os riscos encontram-se relacionados na Seção 2.8 – Fatores de Insucesso na Implantação de Sistemas Organizacionais.

Com certeza o maior obstáculo a ser encontrado seja o curto espaço de tempo (3 meses) para a implantação do sistema imposto pela Direção da STCP, apesar de já possuir um sistema da qualidade semi implantado, as dificuldades serão grandes, quanto a isso, faz-se necessário um rigoroso monitoramento do cronograma proposto para evitar eventuais desvios.

## 5. CONCLUSÃO

Este projeto visou traçar um plano para a implantação da ISO 9001:2000 na STCP - Engenharia de Projetos Ltda.

O Trabalho abordou as diversas definições de Qualidade, o surgimento das normas ISO, demonstrou como este importante conjunto de normas veio se firmando através das últimas décadas até os dias atuais, suas principais características e requisitos. Dentro deste capítulo foram explanados os passos para a implantação de um sistema da qualidade com base na ISO 9001:2000.

Foi extremamente útil para o projeto a abordagem dos fatores de insucesso na implantação de um sistema de gestão, demonstrando que a importância da real efetiva participação da Alta Administração, como um dos fatores decisivos para o sucesso do projeto, além é claro, dos aspectos comportamentais e da qualificação dos colaboradores diretamente envolvidos na implantação do sistema.

Logo em seguida, tratamos da apresentação da STCP - Engenharia de Projetos Ltda. Foram abordados, além do histórico da empresa, suas áreas de atuação e sua estrutura funcional.

No capítulo seguinte foi apresentado o sistema proposto para a STCP, contendo os planos de ação e cronograma sugeridos para a correção de algumas distorções (e adaptações necessárias) encontradas durante a realização do diagnóstico (check-list) da situação atual em relação a ISO 9001:2000.

Após a implantação deste sistema da qualidade, a empresa deverá realizar a auditoria de certificação para a ISO 9001:2000 e, regularmente realizar uma análise crítica da eficiência de seu sistema da qualidade e praticar a melhoria contínua recomendada na ISO 9004:2000.

## 6. REFERÊNCIAS

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000:2000.** Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2000.** Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9004:2000.** Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, 2000.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**

**CAMPOS, VICENTE FALCONI. Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês).** 8ª Edição. Belo Horizonte: DG Editors, 1999.

**CHIAVENATO, IDALBERTO. Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6ª Edição. Campus, 2000.

**CUNHA, JOÃO CARLOS. Modelos de Gestão da Qualidade I.** SENAI: Universidade Fedearl do Paraná, Curitiba, 2001.

**ORTIZ, PAULO e PIERRI, SUZANA. Modelos de Gestão da Qualidade 2.** SENAI: Universidade Fedearl do Paraná, Curitiba, 2002.

**TOMELIN, CLEOMAR ALFEU. Modelos de Gestão da Qualidade 2 (slides).** SENAI: Universidade Fedearl do Paraná, Curitiba, 2004.

**ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO. Guia Interpretativo ISO 9001:2000.** Lisboa – Portugal, 2003.

**QUALITIVIDADE TREINAMENTO E CONSULTORIA. Princípios da Gestão da Qualidade.** Qualitividade, 2001.

**QUALYSUL CONSULTORIA E TREINAMENTO. Conceitos e Requisitos da Norma NBR ISO 9001:2000.** Qualysul, 2002.

**ISO/TC 176/SC 2N525R. Diretriz em Relação a Requisitos de Documentação da ISO 9001:2000.** ISO, 2001.

**MOREIRA, MARIA SUELY. Fatores de Insucesso na Implantação de Sistemas Organizacionais.** Banas Qualidade, São Paulo, 2004.

## 7. ANEXOS

ANEXO I – MANUAL GERAL DE PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS .....	56
ANEXO II – MANUAL DE FORMULÁRIOS.....	108
ANEXO III – ESTRUTURA GERAL DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO .....	134
ANEXO IV – PROCEDIMENTOS GERAIS PARA COMERCIALIZAÇÃO E EXECUÇÃO DE SERVIÇOS DA STCP .....	156
ANEXO V – CHECK-LIST PARA VERIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA.....	169
ANEXO VI – FORMULÁRIOS QUE SERÃO UTILIZADOS NA PADRONIZAÇÃO .....	184

### ANEXO I

#### MANUAL GERAL DE PROCEDIMENTOS

**STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA.**

***MANUAL GERAL DE PROCEDIMENTOS***

**CURITIBA / 2003**

# CONTEÚDO

Pág.

<b>1 – APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 – A STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA. ....</b>	<b>2</b>
2.1 - APRESENTAÇÃO .....	2
2.2 - CAMPO DE ATUAÇÃO .....	3
2.3 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	6
<b>3 – BENEFÍCIOS OFERECIDOS AOS COLABORADORES .....</b>	<b>10</b>
3.1 - INTRODUÇÃO .....	10
3.2 - ADIANTAMENTO SALARIAL .....	10
3.3 - ASSISTÊNCIA MÉDICA .....	10
3.4 - SEGURO DE VIDA .....	11
3.5 - VALE TRANSPORTE .....	11
3.6 - PLANO DE INCENTIVO .....	12
<b>4 – SERVIÇOS DE APOIO.....</b>	<b>13</b>
4.1 - BANCO DE DADOS .....	13
4.2 - ARQUIVO TÉCNICO .....	14
4.3 - BIBLIOTECA .....	14
4.4 - REDE DE COMPUTADORES.....	15
4.4.1 - PROCESSAMENTO DE DADOS.....	15
4.4.2 - SISTEMAS INFORMATIZADOS .....	15
4.5 - EDIÇÃO GRÁFICA .....	16
4.6 - EDIÇÃO DE DOCUMENTOS E CÓPIAS.....	17



<b>4.7 - CORREIO .....</b>	<b>17</b>
<b>4.8 - TELEFONIA.....</b>	<b>17</b>
<b>4.9 - EQUIPAMENTOS DE INSPEÇÃO, MEDIÇÃO E ENSAIOS .....</b>	<b>18</b>
<b>4.10 - SUPRIMENTOS.....</b>	<b>19</b>
<b>4.11 - VIAGENS E DESLOCAMENTOS .....</b>	<b>19</b>
4.11.1 - ADIANTAMENTOS .....	20
4.11.2 - PASSAGENS AÉREAS E TERRESTRES.....	21
4.11.3 - VEÍCULOS.....	21
<b>4.12 - PERIÓDICOS E INFORMATIVOS .....</b>	<b>22</b>
 <b>5 - INFORMAÇÕES ADMINISTRATIVAS .....</b>	 <b>25</b>
5.1 - HORÁRIO DE TRABALHO .....	25
5.2 - IMAGEM E ORGANIZAÇÃO .....	25
5.2.1 - APRESENTAÇÃO PESSOAL .....	25
5.2.2 - MATERIAL PROMOCIONAL E INSTITUCIONAL .....	26
5.2.3 - CRACHÁ.....	26
5.2.4 - CARTÕES DE VISITA.....	26
5.2.4 - FUMO .....	26
5.2.5 - ORGANIZAÇÃO.....	26
5.3 - SALAS DE REUNIÕES.....	27
 <b>6 – ATIVIDADES INTERNAS .....</b>	 <b>28</b>
6.1 - INTRODUÇÃO.....	28
6.2 - ADMINISTRAÇÃO .....	28
6.3 - COMERCIALIZAÇÃO .....	29
6.3.1 - ATIVIDADES GERAIS .....	29
6.3.2 - ATIVIDADES DE PREPARAÇÃO DE PROPOSTAS .....	30

6.3.3 - ATIVIDADES DE PREPARAÇÃO DE PROCESSO LICITATÓRIO .....	31
<b>6.4 - DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>31</b>
<b>6.5 - EXECUÇÃO DE PROJETOS.....</b>	<b>32</b>
6.5.1 - TIPO DE CONTRATAÇÃO .....	32
6.5.2 - UNIDADE DE NEGÓCIO .....	33
<b>6.6 - DISPONIBILIDADE .....</b>	<b>34</b>

<b>7 – PROCEDIMENTO PARA EMISSÃO DE CORRESPONDÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>7.1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>7.2 - CORRESPONDÊNCIA EXTERNA.....</b>	<b>35</b>
7.2.1 - TIPOS E ARQUIVO .....	35
7.2.2 - CONTROLE .....	36
7.2.3 - CODIFICAÇÃO .....	36
<b>7.3 - CORRESPONDÊNCIA INTERNA .....</b>	<b>37</b>
7.3.1 - TIPO E ARQUIVO.....	37
7.3.2 - CONTROLE .....	37
7.3.3 - CODIFICAÇÃO .....	37

<b>8 – PROCEDIMENTOS PARA EMISSÃO DE RELATÓRIOS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>38</b>
<b>8.1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>8.2 - BOLETIM DE APROPRIAÇÃO DE HORAS – BH .....</b>	<b>38</b>
<b>8.3 - RELATÓRIO DE ATIVIDADES.....</b>	<b>38</b>
<b>8.4 - RELATÓRIO DE VIAGEM .....</b>	<b>39</b>
<b>8.5 - RELATÓRIO DE DESPESAS DE VIAGEM .....</b>	<b>40</b>

**9 - INFORMAÇÕES GERAIS .....43**

**9.1 - PADRONIZAÇÃO DE DOCUMENTOS.....43**

**9.2 - SEGURANÇA .....43**

**9.3 - ESTACIONAMENTO .....43**

## LISTA DE QUADROS

Pág.

QUADRO 01 – CATEGORIAS PROFISSIONAIS.....	9
QUADRO 02 – HORÁRIO DE TRABALHO.....	25
QUADRO 03 – CÓDIGO DO MÊS DE EMISSÃO.....	36

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – ORGANOGRAMA DA STCP .....	7
---------------------------------------	---

# **1 – APRESENTAÇÃO**

Esse documento faz parte do conjunto de normas e métodos adotados pela STCP, e tem como objetivo estabelecer aos colaboradores as principais instruções e procedimentos para o desenvolvimento de suas atividades rotineiras, tanto administrativas como operacionais e técnicas.

Os diversos capítulos que compõem esse documento contemplam:

- Apresentação da empresa, incluindo: campo de atuação, estrutura organizacional, funções e responsabilidades das diversas áreas;
- Benefícios oferecidos aos colaboradores da empresa;
- Serviços de apoio às atividades técnicas, administrativas e de comercialização;
- Informações administrativas;
- Atividades internas desenvolvidas pela empresa;
- Procedimentos para emissão de correspondências;
- Procedimentos para emissão de relatórios administrativos;
- Informações gerais.

As instruções e procedimentos contidos nesse manual devem ser seguidos por todos os colaboradores da STCP.

## **2 – A STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA.**

### **2.1 - APRESENTAÇÃO**

A STCP é uma empresa de engenharia, consultoria e gerenciamento que atua em diversas áreas de negócio voltadas ao meio ambiente, com ênfase, mas não exclusivamente, naquelas vinculadas ao setor de base florestal.

A STCP foi fundada e estabelecida em Curitiba – Brasil em 1981, após um grupo de consultores, especializados em meio ambiente e no setor florestal, ter identificado a necessidade de uma empresa especializada para cobrir uma lacuna nos mercados brasileiro e latino americano.

O crescimento dos últimos anos, baseado em uma forte demanda de mercado decorrente da qualidade dos serviços ofertados, levou a empresa a mudar sua sede de endereço em 2001, permanecendo em Curitiba, para acomodar a ampliação da equipe técnica e o desenvolvimento crescente das atividades, além de estabelecer uma filial, localizada na cidade de São Mateus no Estado do Espírito Santo, onde desde 1999 opera com cerca de 40 colaboradores.

A STCP atualmente é empresa líder no Brasil na sua área de atuação e especialidade, não apenas pela sua sólida participação no mercado, mas principalmente pela sua capacidade de antecipar tendências e se tornar referência nos debates de que participa.

A sua equipe técnica permanente conta com cerca de 100 colaboradores, formada principalmente por engenheiros (florestal, químico, civil, mecânico, metalúrgico, agrônomo, cartógrafo e de produção), biólogos, geólogos, economistas, administradores, projetistas, cadistas, programadores, cujas principais características são a versatilidade e o dinamismo. A STCP tem também a capacidade de mobilizar mais de 50 consultores externos, para o atendimento a demandas específicas.

Em seus 22 anos de atividades, a STCP desenvolveu mais de 1.000 estudos e projetos, conquistando clientes de 31 países.

O organograma funcional da STCP é eficiente, contribuindo na excelência da

qualidade dos serviços prestados e na gestão dos complexos processos implicados nos estudos e projetos desenvolvidos (ver figura 01).

A carteira de clientes da STCP é composta por empresas privadas, governos, organizações não-governamentais, agências de desenvolvimento e organismos internacionais.

Para maiores informações sobre os clientes e projetos executados pela STCP, deverá ser consultado o documento "Principais Clientes e Projetos". Esse documento poderá ser encontrado junto à Secretaria da Diretoria.

## **2.2 – CAMPO DE ATUAÇÃO**

Recentemente, a empresa foi reestruturada para atender a três grandes áreas de atuação:

- **Consultoria**

Nos serviços de consultoria, a atuação da STCP se dá em quatro áreas principais:

- Meio ambiente,
- Recursos naturais,
- Planejamento, economia e mercado,
- Estudos estratégicos e políticas de desenvolvimento.

- **Engenharia**

São ofertados aos clientes projetos conceituais, básicos e detalhados nas áreas de civil, mecânica, elétrica, instrumentação e outras. Outras atividades são as relacionadas com a especificação de máquinas, equipamentos e obras, qualificação e seleção de fornecedores, desenvolvimento de equipamentos, orçamentação e contratos.

- **Gerenciamento**

Dentro do gerenciamento, a STCP atua no gerenciamento ambiental, no gerenciamento de áreas florestais e no gerenciamento da implantação de obras e instalações industriais.

Atuando como consultora, os seguintes serviços são ofertados pela STCP dentro das áreas anteriormente referenciadas:

- Meio Ambiente
  - . Ecoturismo
  - . EIA/RIMA
  - . Diagnóstico, auditoria e licenciamento
  - . Levantamento e análise de passivo ambiental
  - . Planejamento e zoneamento
  - . Análise de risco
  - . Plano diretor para uso do solo
  - . Recuperação de áreas degradadas
  - . Sistema de controle ambiental
  - . Sequestro de CO<sub>2</sub>
  - . Análise do ciclo de vida de produto – LCA
  - . Certificação
- Recursos Naturais
  - . Manejo florestal e silvicultura
  - . Inventário de recursos
  - . Programas florestais
  - . Planejamento operacional
  - . Otimização de exploração e transporte
  - . Mapeamento
  - . Estruturação e implantação de SIG
  - . Legalização de áreas e operações
- Planejamento, economia e mercado
  - . Oportunidades de negócios



- . Estudos de mercado
- . Estratégias de marketing
- . Avaliação de ativos
- . Fusões e aquisições
- . Seleção de sites
- . Logística
- . Estudos de viabilidade
- . Análise de competitividade
- . Custos e preços
- . Programação e controle de produção
- . Reengenharia de empresas
- . Financiamento de projetos
- Estudos estratégicos e políticas
  - . Estratégias de desenvolvimento setorial
  - . Formulação e regulamentação de políticas
  - . Reformulação institucional (descentralização, privatização e outros)
  - . Planos mestres
  - . Desenvolvimento rural
  - . Planejamento e zoneamento
  - . Estudos sócio-econômicos
  - . Qualificação de RH
  - . Desenvolvimento de sistemas

A estrutura da STCP inclui ainda uma grande base de dados constituída pelos mais de 8,5 mil títulos de sua biblioteca, pelo Banco de Dados de informações florestais informatizado e pelo conjunto de mais de 1,7 mil documentos produzidos ao longo dos 21 anos de atuação.

Nos últimos anos, a STCP vem se empenhando no estabelecimento de uma

rede internacional de apoio e informação que tem como objetivo melhor atender o cliente e reduzir o custo operacional. No estabelecimento dessa rede, a STCP formou acordos operacionais com as seguintes empresas:

- INDUFOR OY – Finlândia
- ECOSYS – França
- NEA GESTIÓN – Argentina
- TECNIFOREST – Colômbia
- JURMATT – Peru

A rede internacional de apoio e informação inclui ainda representantes em diversos países, entre os quais: EUA, Nova Zelândia, Austrália, Equador, Bolívia e Chile.

## **2.3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A figura 01 apresenta o organograma funcional da STCP.

A seguir é apresentada uma breve descrição das responsabilidades das diversas áreas funcionais que compõem o organograma:

- **DIRETORIA GERAL**

- É a Alta Administração, responsável pela definição das políticas e estratégias da Empresa, inclusive aquelas relacionadas ao Sistema da Qualidade e pela sua representação perante organismos e entidades da iniciativa pública e privada. É também responsável pelo provimento de recursos para a operacionalização do negócio.

- **GRUPO ASSESSOR PERMANENTE DA QUALIDADE:**

- É responsável pela implantação do Sistema da Qualidade na empresa, de acordo com as diretrizes da Alta Administração e das Normas Técnicas adotadas.

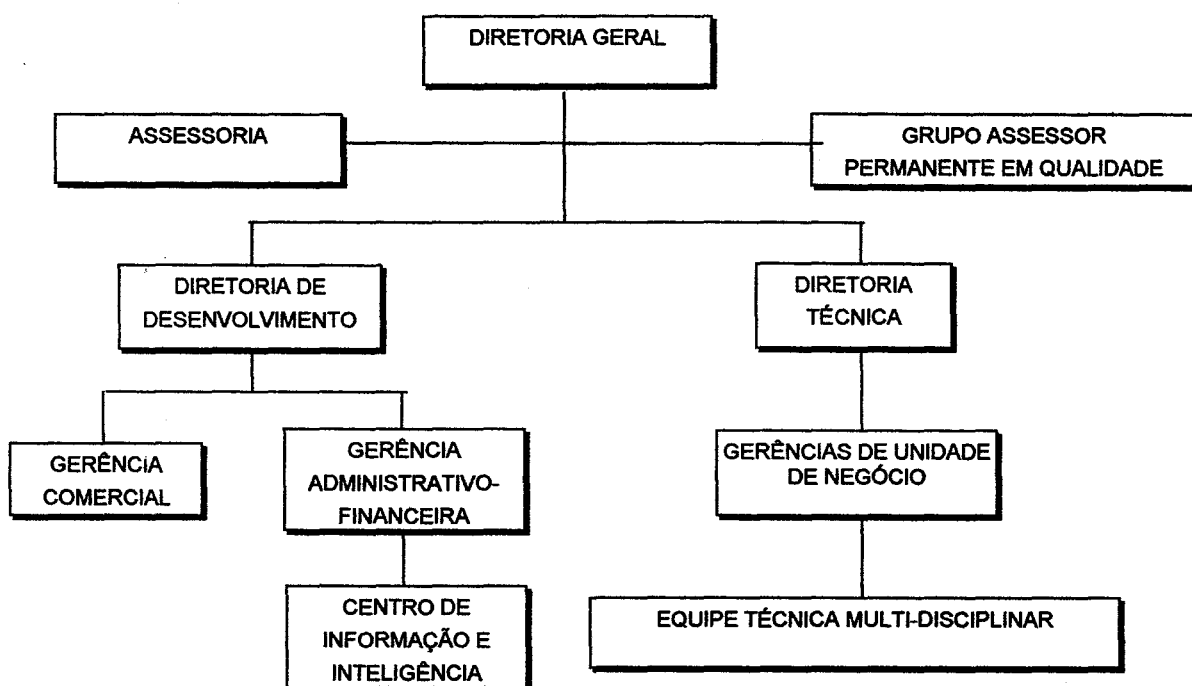


FIGURA 01 – ORGANOGRAMA DA STCP

- **ASSESSORIA:**

- É responsável pelo controle físico, financeiro e administrativo das Unidades de Negócio, bem como pela elaboração de documentos para apoiar o Plano de Incentivos da empresa. Auxilia a Alta Administração em assuntos relacionados a RH e promoção de eventos.

- **DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO:**

- Responsável pelos assuntos relacionados com a coordenação dos trabalhos de comercialização e “marketing”, contato com o cliente, elaboração e manutenção do Banco de Informações e da atualização tecnológica da Empresa. É responsável também pela coordenação das atividades de caráter administrativo e financeiro.

- **DIRETORIA TÉCNICA:**

- Responsável pela coordenação das atividades para o desenvolvimento dos projetos contratados. Representa, técnica e legalmente, a empresa

perante entidades e associações representativas do setor.

- **GERÊNCIA COMERCIAL:**

- Responsável pela implementação, em seu campo de atuação, das diretrizes emanadas da Alta Administração, Incluindo: padronização de documentos, preparação e participação em licitações, públicas e privadas, e elaboração de contratos de prestação de serviços. Responde também pelas atividades relativas aos trabalhos de propaganda e “marketing” da empresa.

- **GERÊNCIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA:**

- Responsável pelo desenvolvimento e execução das atividades de caráter administrativo e financeiro.

- **CENTRO DE INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA:**

- Responsável pela compilação, armazenamento e fornecimento de informações a todas as áreas da empresa e pelo processamento de dados. É responsável pelo suporte técnico aos usuários do sistema informatizado da empresa.

- **GERÊNCIAS DE UNIDADES DE NEGÓCIO:**

- Responsável pelo gerenciamento, coordenação, planejamento, elaboração, desenvolvimento e controle dos projetos, dentro de sua área de especialização que são:
  - Gerência Florestal;
  - Gerência Industrial;
  - Gerência de Economia / Mercado;

- **EQUIPE TÉCNICA MULTIDISCIPLINAR:**

- Responsável pela execução dos projetos em andamento, dentro de sua área de especialização.

O “staff” alocado pela STCP para as diversas áreas de atuação da empresa é constituído por profissionais classificados em diversas categorias, de acordo com a formação, tempo de formado e experiência.

O quadro 01 apresenta as diversas categorias profissionais estabelecidas pela STCP.

QUADRO 01 – CATEGORIAS PROFISSIONAIS

FORMAÇÃO	CATEGORIA PROFISSIONAL	FORMAÇÃO	CATEGORIA PROFISSIONAL
Nível Superior	Consultor Sênior IV – CS IV	Nível Médio Profissionalizante Tecnólogo	Analista II – AII
	Consultor Sênior III – CS III		Analista I – A I
	Consultor Sênior II – CS II		Técnico IV – T IV
	Consultor Sênior I – CS I		Técnico III – T III
	Consultor Júnior III – CJ III		Técnico II – T II
	Consultor Júnior II – CJ II		Técnico I – T I
	Consultor Júnior I – CJ I		Estagiário – EST
	Consultor Trainee – TRAINEE		Administrativos

Mais detalhes sobre os requisitos exigidos para cada uma das categorias profissionais da STCP, bem como a definição de cargos, funções e responsabilidades podem ser obtidos no documento “Relatório da Delimitação de Cargos da STCP”. Esse documento poderá ser encontrado junto à Gerência Administrativa e Financeira.

## **3 – BENEFÍCIOS OFERECIDOS AOS COLABORADORES**

### **3.1 - INTRODUÇÃO**

A STCP oferece aos seus colaboradores benefícios outros, além daqueles exigidos pela CLT, tais como:

- Adiantamento salarial;
- Assistência Médica;
- Seguro de vida;
- Vale transporte;
- Plano de Incentivo.

### **3.2 - ADIANTAMENTO SALARIAL**

O adiantamento salarial é concedido a todos os funcionários da STCP. Para obter o adiantamento salarial, o mesmo deverá ser solicitado em formulário específico (vide Modelo nº08, no Manual de Formulários). Deverão estar anexados à solicitação, o contrato de serviço ou autorização de compra.

Essa solicitação deverá ser entregue à Gerência Administrativa e Financeira 6 dias ou uma semana antes do dia 20 de cada mês.

O valor máximo do adiantamento salarial é de 40% do salário base.

O adiantamento será creditado até o dia 20 (vinte) de cada mês ou no primeiro dia útil posterior.

### **3.3 - ASSISTÊNCIA MÉDICA**

A assistência médica é oferecida a todos os funcionários da STCP e seus dependentes diretos (esposa e filhos) a partir do período de experiência de 90 (noventa) dias.

A STCP mantém convênios com a UNIMED e Paraná Clínicas, na categoria de Plano Individual, optado pelo funcionário.

A STCP reembolsa o funcionário, independente do convênio escolhido, em 50% do valor do plano básico familiar da UNIMED. Os planos dão direitos a consultas, exames e internação em enfermaria.

Não existe obrigatoriedade do colaborador optar pelo(s) convênio(s) utilizado pela STCP. Nesse caso, o valor do reembolso está também limitado a 50% do valor da plano básico familiar da UNIMED.

### **3.4 - SEGURO DE VIDA**

O Seguro de Vida é oferecido a todos os colaboradores da STCP, através do seguro em grupo contratado com a Seguradora Nationwide Marítima Vida e Previdência S.A.

O prêmio do seguro é assumido integralmente pela STCP.

O valor segurado é proporcional ao cargo e função que o funcionário desempenha na organização. Para maiores informações sobre a proporção e apólice de seguro dirigir-se à Gerência Administrativa e Financeira

### **3.5 - VALE TRANSPORTE**

O Vale Transporte é oferecido a todos os funcionários da STCP de acordo com a necessidade de cada usuário.

O valor do vale transporte é descontado no contra cheque do mês de pagamento obedecendo ao seguinte critério:

- Será descontado o valor de 6% do salário base.
  - Caso esse valor seja maior que o valor total dos vales transportes adquiridos, será descontado o valor correspondente ao total dos vales transportes;
  - Se o valor for menor que o total dos vales transportes adquiridos, será descontado somente os 6% sobre o salário base.
- Exemplo:

- Salário base:	R\$ 200,00
- Número de dias úteis no mês:	21
- Valor de um vale transporte:	R\$ 1,50

- Custo total dos vales: R\$ 1,50 x 4 vales/dia x 21 dias	R\$126,00
- Valor de 6% do salário do colaborador:	R\$12,00
- Valor a ser descontado no contra cheque:	R\$ 12,00

### **3.6 - PLANO DE INCENTIVO**

Com o objetivo de incentivar o incremento da produtividade, qualidade e lucratividade da empresa, no que se refere exclusivamente às atividades de elaboração e execução dos projetos, a STCP instituiu o pagamento de participação, considerando o resultado obtido na elaboração dos projetos, analisados individualmente.

O critério estabelecido para a fixação de valores da participação dos colaboradores envolvidos no projeto, corresponderá ao percentual de 20% sobre o resultado líquido do projeto. Considera-se resultado líquido do valor do projeto, o total já deduzido dos valores relativos a impostos, despesas administrativas e parcela que incumbe à empresa, fixados em 39%, bem como as despesas com a conclusão do projeto, estas levantadas caso a caso.

Do resultado líquido apurado a partir da aplicação do percentual de 20%, será feita a seguinte distribuição:

- 60% será destinada ao gerenciador direto do projeto;
- 35% será destinada aos técnicos envolvidos, proporcionalmente ao tempo de comprometimento de cada técnico;
- 5% será destinada ao pessoal da administração

Somente estarão sujeitos à participação nos resultados dos projetos os colaboradores que deles participarem, ressalvada a hipótese do pessoal da administração.

A consolidação dos valores será efetuada semestralmente, com base nos projetos concluídos no período compreendido.

Os valores devidos a cada colaborador, com base nos projetos em que estiverem envolvidos, nas condições acima, serão pagos até o final do mês de dezembro do ano vigente.



## **4 – SERVIÇOS DE APOIO**

A STCP vem desenvolvendo e implementando programas de ações que visam capacitar a organização para atender as demandas geradas pelo seu crescimento e aprimorar a qualidade de seus serviços, tanto no desenvolvimento das atividades rotineiras da empresa quanto naquelas relativas à execução dos projetos em andamento.

Dessa forma, são apresentados, a seguir, os serviços de apoio disponibilizados pela STCP a todos os funcionários. Tais serviços incluem:

- Banco de dados;
- Arquivo técnico;
- Biblioteca;
- Rede de computadores;
- Internet e “e-mail”;
- Edição gráfica;
- Edição de documentos e cópias;
- Correio;
- Telefonia;
- Equipamentos de inspeção, medição e ensaios;
- Viagens e deslocamentos.

### **4.1 - BANCO DE DADOS**

A STCP mantém um Banco de Dados que inclui séries históricas de produção, consumo, exportação e importação de vários produtos florestais, além de informações referentes a produtores, consumidores e mercado em geral. Também possui informações de preços e produção florestal no mercado doméstico.

As informações contidas no Banco de Dados estão disponíveis através de relatórios impressos e na Intranet.

Maiores esclarecimentos sobre o funcionamento completo do Banco de Dados, bem como a obtenção de relatórios impressos poderão ser solicitados ao Coordenador Responsável.

## **4.2 - ARQUIVO TÉCNICO**

A STCP mantém um Arquivo Técnico contendo uma cópia de todos os projetos elaborados. Esse arquivo está disponível à todos os colaboradores, para consulta e auxílio no desenvolvimento de novos trabalhos.

Esses documentos podem ser obtidos para consulta na empresa, através da Solicitação para Retirada de Relatório da STCP (vide Modelo nº 01 no Manual de Formulários) junto à Secretária da Diretoria.

## **4.3 – BIBLIOTECA**

A STCP possui uma biblioteca especializada na área de interesse, oferecendo os seguintes serviços:

- Empréstimo individual e entre bibliotecas;
- Atendimento ao usuário;
- Consulta a banco de dados;
- Recuperação e disseminação da informação;
- Tratamento e armazenamento de todos documentos.

O acervo da STCP é composto por aproximadamente 8.500 exemplares que estão divididos em revistas, fitas de vídeo, CDs, entre outros.

Todo material disponível no acervo poderá ser emprestado aos colaboradores da STCP, desde que obedecidas algumas regras:

- Todo material deve ser registrado ao sair da biblioteca em ficha específica encontrada no arquivo de “controle de empréstimos”;
- A ficha de empréstimos deverá ser arquivada na letra inicial respectiva ao primeiro nome do usuário no “controle de empréstimos” de onde foi retirada;
- A devolução do material deverá ser feita na biblioteca na estante de

devoluções;

- O prazo para devolução do material será de 15 dias, podendo, o mesmo ser renovado, sendo que para isso é necessário seguir o mesmo procedimento de empréstimo inicial.

Para maiores informações entrar em contato com a responsável pela biblioteca, no período da tarde, no ramal 206.

## **4.4 – REDE DE COMPUTADORES**

### **4.4.1 - PROCESSAMENTO DE DADOS**

Visando agilizar o desenvolvimento dos projetos/estudos dentro da qualidade requerida pelos clientes, a STCP dispõe de uma rede de estações de trabalho, com computadores disponíveis para toda a equipe técnica e de apoio.

O sistema de informática da STCP inclui ainda um grande número de periféricos, tais como impressoras, “plotters”, mesa digitalizadora, “scanners” e outros.

Os equipamentos disponíveis na área de informática, e ainda na área de reprodução, permitem a produção de relatórios, plantas, mapas e outros documentos com alta qualidade.

### **4.4.2 - SISTEMAS INFORMATIZADOS**

Além do avançado sistema operacional utilizado na empresa (Linux/Unix) com estações de trabalho “Windows”, a STCP dispõe de outros “softwares”, tais como: Microsoft Office 2000, StarOffice 5.2, Auto CAD, Corel Draw, Microsoft Project, Timeline, ArcView, dentre outros.

A empresa também tem desenvolvido sistemas informatizados em termos de usuários e/ou aplicativos (ex: SIFP/SIFN). Esses sistemas, em geral foram desenvolvidos para servirem de instrumento interno na condução de estudos e projetos, na sua grande maioria são colocados também à disposição dos clientes da STCP.

A sistemática para a utilização da rede de computadores, incluindo acessos,

permissões de uso, padronizações utilizadas pela STCP, etc., encontra-se descrita no “Manual Padrão de Procedimentos de Informática da STCP”, o qual pode ser obtido junto ao CI&I – Centro de Informação e Inteligência.

O CI&I é também o responsável pela manutenção da rede e apoio ao usuário.

## **4.5 - EDIÇÃO GRÁFICA**

A STCP possui um sistema de computação gráfica com os seguintes “softwares”:

- ArcView para mapeamento e geoprocessamento;
- CorelDraw para a elaboração de desenhos, figuras, etc.;
- Spring para interpretação de imagens de satélite;
- AutoCad map para elaboração de desenhos técnicos e apoio ao mapeamento.

Os procedimentos para a solicitação de serviços para o setor de geoprocessamento deverão seguir as seguintes regras:

- A execução dos trabalhos deverá ser feita por um funcionário treinado nas áreas respectivas (setor de geoprocessamento);
- Os colaboradores deverão fazer a solicitação de pequenos serviços (com duração de até cinco dias) ao operador de projeto do setor com pelo menos 3 (três) dias de antecedência;
- Para solicitação de trabalhos longos (com duração de mais de cinco dias) a solicitação deverá ser feita ao gerente responsável, com pelo menos 5 (cinco) dias úteis de antecedência;
- Os serviços de plotagem que demandarem muito tempo e material, devem ser previstos com pelo menos 5 (cinco) dias de antecedência;
- No caso de projetos que necessitem freqüentemente desses serviços durante sua realização, o gerente do setor deverá participar do planejamento do projeto.

## **4.6 - EDIÇÃO DE DOCUMENTOS E CÓPIAS**

A STCP dispõe de um sistema de edição de documentos e cópias para a impressão de relatórios (preliminares e finais), correspondências, “papers” e outros documentos. Para a utilização desse serviço é necessário o preenchimento do formulário “Solicitação de Cópias” (vide Modelo nº 06 no Manual de Formulários), que deverá ser encaminhado à central de cópias junto com o material a ser editado/copiado.

Para a edição de Relatórios Finais, é necessário o planejamento prévio dessa atividade, definindo o padrão que deverá ser utilizado.

As informações geradas pela STCP podem ter caráter confidencial. Para tanto, se faz necessária a avaliação prévia da reprodução e envio dos materiais elaborados.

## **4.7 - CORREIO**

A STCP mantém convênio com os Correios para o envio de correspondência.

Toda correspondência ou material para postagem deve ser encaminhada à Recepcionista até às 13:30 horas, indicando a modalidade da postagem (carta comum, carta registrada, sedex, etc.), e o código do projeto para alocação da despesa, quando necessário.

A Recepcionista tomará as devidas providências para encaminhamento.

## **4.8 – TELEFONIA**

A STCP possui um sistema de telefonia composto de 06 linhas concentradas na recepção da empresa.

Todas as ligações interurbanas (nacionais e internacionais) devem ser solicitadas para a Recepcionista, que fará a alocação nos projetos para os quais foram solicitadas as ligações.

O controle das ligações externas é feito diariamente pela Gerência Administrativa e Financeira.

Cada funcionário possui um número de ramal individual, que pode ser localizado na lista de ramais. Essa lista é atualizada e distribuída pela Gerência Administrativa e Financeira para todos os colaboradores. A lista contém também o manual de uso e recursos do aparelho telefônico.

Para ligações externas discar “0” para obter linha.

É recomendável que a utilização do telefone seja para assuntos profissionais.

#### **4.9 – EQUIPAMENTOS DE INSPEÇÃO, MEDIÇÃO E ENSAIOS**

A STCP possui, para o desenvolvimento dos diversos projetos, equipamentos de inspeção, medição e ensaios, incluindo, entre outros, os seguintes:

- Amperímetro;
- Anemômetro;
- Estereoscópio;
- GPS;
- Hipsômetro / Clinômetro;
- Medidor de Umidade;
- Nível;
- Paquímetro ;
- Planímetro;
- Suta Eletrônica;
- Teodolito;
- Trena / Fita Métrica;
- Vertex.

A utilização e retirada desses instrumentos deverá ser autorizada pelo Gerente da Unidade de Negócio e solicitada através do formulário “Solicitação de Equipamentos/Materiais” (vide Modelo nº 04 no Manual de Formulários).

Os equipamentos de inspeção, medição e ensaios, deverão ser devolvidos

em perfeito estado de funcionamento. É de responsabilidade do colaborador a revisão prévia e pós-uso dos materiais. Quaisquer avarias decorrentes do uso deverão ser comunicadas no momento da devolução.

#### **4.10 - SUPRIMENTOS**

A STCP disponibiliza a seus colaboradores, para o desenvolvimento das diversas atividades os seguintes itens:

- Materiais de informática: “notebooks”, CD's, disquetes e outros;
- Materiais de escritório: canetas, lápis, borracha e outros;
- Equipamentos de Proteção Individual (EPI's): uniformes, botas, capacetes, perneiras, óculos e outros;
- Equipamentos para acampamento: mochilas, lanternas e outros;

Relação detalhada dos materiais e equipamentos disponíveis junto à Gerência Administrativa e Financeira.

A utilização e retirada desses materiais e equipamentos deverá ser autorizada pelo Gerente da Unidade de Negócio e solicitada através do formulário “Solicitação de Equipamentos/Materiais” (vide Modelo nº 04 no Manual de Formulários), com exceção dos “notebooks” que deverão ser solicitados através do formulário específico “Solicitação para Retirada de Notebook” (vide Modelo nº 05 no Manual de Formulários).

Os materiais e equipamentos, quando não consumíveis, deverão ser devolvidos em perfeito estado de conservação. É de responsabilidade do colaborador a revisão prévia e pós-uso dos materiais (salvo os de escritório). Quaisquer avarias decorrentes do uso deverão ser comunicadas no momento da devolução.

#### **4.11 – VIAGENS E DESLOCAMENTOS**

A STCP mantém um serviço de apoio a seus colaboradores na realização de viagens e deslocamentos para execução de atividades destinadas à elaboração de projetos. Esses serviços incluem:

- Adiantamentos de viagem;
- Reservas de passagens aéreas e terrestres;
- Reservas de veículos;
- Reservas de hospedagem;
- Equipamentos de informática.

Para a utilização desses serviços deverá ser considerada a modalidade de contratação do projeto.

Nos casos em que as despesas de viagem e deslocamentos são pagas diretamente pelo cliente o Gerente da Unidade de Negócio deverá instruir seus colaboradores quanto à sistemática a ser utilizada para a obtenção desses serviços.

Há casos em que as despesas com viagens e deslocamentos são arcadas integralmente pela STCP. Nesses casos os procedimentos abaixo deverão ser seguidos integralmente.

#### 4.11.1 – ADIANTAMENTOS

Os adiantamentos de viagem são utilizados para cobrir despesas com: alimentação, combustível, comunicação (telefone, fax, etc.), hospedagem, passagens, pedágio, táxi e outros.

Preferencialmente as despesas a serem efetuadas com: aluguel de veículos, hospedagem, passagens e táxi, deverão ser faturados diretamente para a STCP, através de reservas antecipadas. Para maiores detalhes sobre essas despesas vide seção 4.12.2 a 4.12.4.

A solicitação de adiantamentos de viagens é feita à Gerência Administrativa e Financeira e deverá ser efetuada através do formulário “Solicitação de Adiantamento para Viagem e Transporte” (vide Modelo nº 03 no Manual de Formulários), com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas.

A prestação de contas deverá ser feita através de formulário específico ver seção 8.5, num prazo máximo de 48 (quarenta e oito) horas após o retorno.



#### 4.11.2 – PASSAGENS AÉREAS E TERRESTRES

As passagens aéreas e/ou terrestres deverão ser solicitadas junto à Gerência Administrativa e Financeira, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas, através do formulário “Solicitação de Adiantamento para Viagem e Transporte” (vide Modelo nº 03 no Manual de Formulários).

Eventuais alterações de roteiro, durante a viagem, que necessitem da emissão de novas passagens, deverá ser contatada a Gerência Administrativa e Financeira.

#### 4.11.3 – VEÍCULOS

Para os deslocamentos terrestres os colaboradores da STCP poderão optar por uma das seguintes alternativas:

- **Utilização de Veículos da STCP:**

A empresa dispõe de veículos de passeio para o transporte dos técnicos aos locais de trabalho em campo, visitas a clientes e realização dos serviços internos necessários a área administrativa da organização.

Para a utilização do veículo é necessário sua solicitação junto à Gerência Administrativa e Financeira, através do formulário “Solicitação para Uso de Veículo” (vide Modelo nº 02 no Manual de Formulários).

A utilização de veículos da STCP está condicionada à disponibilidade, no momento da solicitação, que deve ser feita com no mínimo 24 (vinte e quatro) horas de antecedência.

São obrigações do usuário:

- Possuir Carteira Nacional de Habilitação dentro do prazo de validade;
- Responder pela utilização do(s) veículo(s) no que se diz respeito aos cuidados necessários para a conservação e manutenção (fazer revisão prévia e pós-uso);
- Responder e ressarcir a STCP por qualquer multa aplicada pelos órgãos competentes durante o período de utilização do veículo;
- Preencher o “livreto” de controle de utilização o qual se encontra no

próprio veículo, incluindo entre outros: hora de saída e chegada, quilometragem percorrida e projeto.

- **Utilização de veículos alugados**

A utilização de veículos alugados deverá ser feita na eventual falta de veículos da STCP ou quando em viagens em outras localidades no exterior.

A solicitação de veículo alugado deverá ser feita junto à Gerência Administrativa e Financeira, através da “Solicitação para Uso de Veículo” (vide Modelo nº 02 no Manual de Formulários), com no mínimo 48 (quarenta e oito) horas de antecedência. É de responsabilidade do colaborador a revisão prévia e pós-uso do veículo. Quaisquer avarias decorrentes do uso deverão ser comunicadas à Gerência Administrativa Financeira.

- **Utilização de táxi**

Na indisponibilidade de veículos da STCP e/ou de carros alugados os deslocamentos para o desenvolvimento de projetos poderão ser efetuados através do serviço de táxi.

A STCP mantém um convênio com empresa de táxi. Quando da necessidade da utilização desse serviço, deverá ser solicitado à Gerência Administrativa e Financeira e emissão de “voucher” para o(s) traslado(s).

## **4.12 - PERIÓDICOS E INFORMATIVOS**

A STCP disponibiliza aos seus funcionários veículos de comunicação de mídia aberta. Todos os colaboradores tem acesso para consultas em:

- **Jornais:**

- Folha de São Paulo;
- Gazeta Mercantil.

- **Revistas:**

- The Economist;
- Revista Info Geo;
- Suma Econômica;

- Revista Móbile;
- Revista Infoc;
- Update (Câmara Americana de Comércio – AMCHAM);
- Randon Lenghts;
- Revista Referência;
- Fornecedores;
- Revista da Madeira;
- Mari Papel;
- Panels International.

- **Clipping**

- Circulação de artigos, notícias, notas, etc. sobre a STCP.

- **Internet e “e-mail”**

A STCP disponibiliza a todos os seus colaboradores o serviço de Internet. Esse serviço deverá ser utilizado exclusivamente para assuntos relacionados aos projetos em andamento.

São disponibilizados, ainda, os seguintes “websites”:

- GeoDecision.com;
- Mundo Geo;
- Gazeta Mercantil;
- Suma Econômica;
- Câmara Americana de Comércio – AMCHAM;
- SIPEC.

A utilização desses “websites” é restrita, para o acesso deverá ser consultado o Departamento de Comercialização e Marketing.

Os colaboradores da STCP, dependendo do cargo, função, etc., possuem endereço eletrônico individual. Os demais colaboradores têm acesso ao serviço de “e-mail” através do CI&I ou da Secretaria da Diretoria.

- Segurança Informática

É recomendável que a utilização do “e-mail” seja para assuntos profissionais.

## **5 - INFORMAÇÕES ADMINISTRATIVAS**

### **5.1 - HORÁRIO DE TRABALHO**

A STCP tem a carga horária de trabalho estabelecida em 44 horas semanais, obedecendo os horários estabelecidos no quadro 02:

QUADRO 02 – HORÁRIO DE TRABALHO

PERÍODO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
MANHÃ	8:00-12:00	8:00-12:00	8:00-12:00	8:00-12:00	8:00-12:00	-	-
INTERVALO	12:00-13:30	12:00-13:30	12:00-13:30	12:00-13:30	12:00-13:30	-	-
TARDE	13:30-18:30	13:30-18:30	13:30-18:30	13:30-18:30	13:30-17:30	-	-

No eventual descumprimento dos horários estabelecidos no quadro 02, o fato deverá ser imediatamente comunicado à Gerência Administrativa e Financeira através de “Comunicado Interno – CI” (vide Modelo nº 14 no Manual de Formulários), acompanhado das justificativas pertinentes e dos documentos comprobatórios (em casos de afastamentos por motivo de doença e outros).

### **5.2 - IMAGEM E ORGANIZAÇÃO**

#### **5.2.1 – APRESENTAÇÃO PESSOAL**

A STCP tem a preocupação com o fortalecimento da imagem da empresa, sendo assim, considera importante a apresentação pessoal de seus funcionários para seus clientes e fornecedores. Para uma imagem forte e de respeito se faz necessário o uso do traje esporte fino e gravata para o masculino, e esporte fino adequado ao ambiente de trabalho para o feminino.

Para os funcionários de apoio administrativo é determinado o uso de uniforme, o qual é fornecido pela empresa.

Nas sextas-feiras é permitido para todos os funcionários o uso do vestuário casual, ou seja, traje esporte.

## 5.2.2 – MATERIAL PROMOCIONAL E INSTITUCIONAL

A STCP disponibiliza folders e catálogos institucionais para a divulgação e marketing da empresa.

A apresentação desse material deve ser efetuada junto aos clientes, contatos comerciais, feiras, seminários e outras situações pertinentes à divulgação da empresa.

O acesso ao material é através da Gerência Comercial.

## 5.2.3 - CRACHÁ

É adotado na empresa o uso do crachá para identificação dos colaboradores e registro do cartão ponto. O uso do crachá é indispensável.

A Gerência Administrativa Financeira fornecerá as instruções e providenciará a confecção do crachá.

A utilização de crachás é estendida a visitantes (clientes, fornecedores, etc.). Sua distribuição e controle será efetuada pela Recepcionista da STCP.

## 5.2.4 - CARTÕES DE VISITA

A STCP fornece a todos os seus colaboradores cartões de visita. A solicitação dos cartões de visita padronizados deverá ser feita diretamente à Gerência Administrativa Financeira através de “Comunicado Interno – CI” (vide Modelo nº 14 no Manual de Formulários).

## 5.2.4 – FUMO

É expressamente proibido o fumo nas áreas internas da STCP com o objetivo de preservar o bem estar dos colaboradores. Existem locais específicos para fumantes, preferencialmente nas áreas externas.

## 5.2.5 - ORGANIZAÇÃO

Além da apresentação e imagem de seus colaboradores é também preocupação da STCP a preservação da imagem e segurança de seus escritórios e

instalações. Para tanto deverão ser seguidos os seguintes procedimentos:

- Conservar o “lay-out” estabelecido;
- Manter limpo o posto de trabalho;
- Manter documentos e demais papéis utilizados ordenados e guardados dentro das gavetas;
- Devolver, imediatamente após o uso, documentos emprestados junto à Biblioteca e/ou Arquivo Técnico;
- Efetuar, pelo menos uma vez por semana, o “house-keeping” de seu posto de trabalho e computador (através da exclusão de arquivos temporários e ou desnecessários);
- Manter limpas e asseadas as instalações de uso comum (salas de reunião, banheiros, copa, etc.).

### **5.3 - SALAS DE REUNIÕES**

A STCP dispõe de quatro salas de reuniões. A utilização das salas de reuniões deverá ser requisitada com antecedência mínima de 24 (vinte e quatro) horas junto à Secretaria da Diretoria, que identificará a sala como “Reservada”

Ao término das reuniões deverão ser obedecidos os procedimentos apresentados na seção 5.2.5, no que se refere à manutenção e conservação das salas.

A Secretaria da Diretoria fará uma inspeção nas Salas de Reuniões, logo após serem utilizadas.

## 6 – ATIVIDADES INTERNAS

### 6.1 – INTRODUÇÃO

As atividades desenvolvidas no âmbito da STCP são:

- Administração;
- Comercialização;
- Desenvolvimento;
- Execução de Projetos.

As atividades de Administração, Comercialização e Desenvolvimento são consideradas como atividades não remuneradas, isto é, as despesas com tais atividades são assumidas exclusivamente pela STCP.

As atividades de Execução de Projetos são consideradas remuneradas, ou seja, são pagas pelo Cliente.

As atividades remuneradas, dentro do mês, deverão ser maior ou igual a 90% do total de horas trabalhadas pelos colaboradores (ÍNDICE 1 da avaliação de desempenho. Esse fator analisa o número de horas trabalhadas pelo colaborador em projetos remunerados).

A seguir são apresentadas em detalhes as atividades acima listadas e a respectiva codificação.

Essa codificação deverá ser utilizada na preparação do “Boletim de Alocação de Horas – BH”, bem como em toda a correspondência e documentação emitida (relatórios de viagens, relatórios de despesas de viagens, etc.).

### 6.2 – ADMINISTRAÇÃO

São atividades de caráter administrativo e incluem, entre outras:

- Apoio e assessoria à Diretoria em assuntos de planejamento, controladoria e desempenho da STCP;
- Apoio na seleção e contratação de profissionais que integrarão o quadro



da STCP;

- Participação em reuniões internas;
- Outros.

O código para as atividades administrativas e de planejamento é um código geral, definido no início do ano de referência.

A codificação utilizada para os trabalhos desenvolvidos dentro da área administrativa é a seguinte:

<b>ADP-00/XX</b>
------------------

onde:

- **ADP** = Indicação de Atividade Administrativa e de Planejamento;
- **00** = Número da Atividade (fixo);
- **XX** = Ano de referência

## **6.3 – COMERCIALIZAÇÃO**

As atividades de comercialização são desenvolvidas, principalmente, pelas seguintes áreas:

- Diretoria;
- Gerência Comercial;
- Gerência de Unidades de Negócios;

A comercialização inclui:

- Atividades gerais;
- Atividades de preparação de propostas.

### **6.3.1 – ATIVIDADES GERAIS**

São consideradas atividades gerais:

- Divulgação e "marketing";

- Apresentações da STCP;
- Contatos com Clientes, cativos e potenciais;
- Preparação de documentação institucional;
- Outros.

### 6.3.2 – ATIVIDADES DE PREPARAÇÃO DE PROPOSTAS

As atividades de preparação de Propostas de Serviços são iniciadas após a solicitação formal do Cliente e incluem:

- Discussões preliminares;
- Planejamento;
- Orçamentação;
- Redação e Edição;
- Entrega e apresentação;
- Negociação.

A codificação utilizada para a preparação de propostas é a seguinte:

Para o desenvolvimento das atividades citadas acima a codificação será de Comercialização. Esse código é geral, englobando todos os assuntos de comercialização, definido no início do ano de referência, como segue:

<b>CMM-00/XX</b>
------------------

onde:

- **CMM** = Indicação de Atividade Geral de Comercialização;
- **00** = Número da Atividade (fixo);
- **XX** = Ano de referência.

As propostas preparadas pela STCP são arquivadas no seguinte endereço:

**K:\Propostas**

O endereço acima é restrito às áreas autorizadas para a elaboração de propostas.

### 6.3.3 – ATIVIDADES DE PREPARAÇÃO DE PROCESSO LICITATÓRIO

O processo licitatório pode ser esquematizado genericamente nas etapas abaixo:

- Identificação de oportunidade;
- Seleção e análise de oportunidade;
- Elaboração da proposta;
- Envio e entrega da proposta;
- Acompanhamento do processo licitatório;
- Arquivamento e conclusão do processo licitatório.

A codificação utilizada para o desenvolvimento do processo é a seguinte:

<b>AAA-XX/YY-P</b>
--------------------

onde:

- **AAA** = Código do Cliente;
- **XX** = Número seqüencial dentro do ano de referência;
- **YY** = Ano de referência;
- **P** = Indicação de Proposta.

Os códigos para os processos licitatórios são de uso exclusivo da Área Comercial.

### 6.4 – DESENVOLVIMENTO

São atividades relacionadas com a elaboração de projetos internos da STCP, que podem ser solicitados pela Diretoria ou propostos pelos colaboradores.

A proposição desses projetos deve incluir, obrigatoriamente:

- Responsável;
- Escopo dos trabalhos;
- Equipe técnica;
- Prazo de execução;
- Orçamentação.

A codificação desses projetos, depois de aprovados pela Diretoria, será fornecida pela área de Controladoria e obedecerá ao seguinte critério:

<b>DSV-XX/YY</b>
------------------

onde:

- **DSV** = Indicação de Atividade de Desenvolvimento;
- **XX** = Número seqüencial dentro do ano de referência;
- **YY** = Ano de referência.

Os projetos de desenvolvimento são arquivados no seguinte endereço:

**K:\Projetos\STCP\Desenvolvimento**

## **6.5 - EXECUÇÃO DE PROJETOS**

As atividades de Execução de Projetos são aquelas referentes ao desenvolvimento dos trabalhos contratados, de acordo com o escopo acordado com o Cliente.

Os Projetos contratados são identificados com código definido pela Secretaria da Diretoria.

### **6.5.1 – TIPO DE CONTRATAÇÃO**

Os projetos contratados pela STCP obedecem diferentes modalidades, estabelecidas no momento da assinatura do contrato, quais sejam:

- **Projetos Preço Fixo (“Lump-sum”)**

São projetos com preço fechado, já englobados todos os custos com mão-de-obra, despesas administrativas e eventuais despesas operacionais.

Esses projetos são executados com o valor previamente contratado, não havendo flexibilidade para alterações de acordo com novas necessidades.

Para esse caso é utilizada a seguinte codificação:

<b>AAA-XX/YY</b>
------------------

onde:

- **AAA** = Código do Cliente;
- **XX** = Número seqüencial dentro do ano de referência;
- **YY** = Ano de referência.

- **Projetos Horas Trabalhadas (“Time-basis”)**

São projetos contratados com base no custo/hora do profissional, já inclusos os custos administrativos.

Para o desenvolvimento desses projetos são consideradas somente as horas trabalhadas, e outras despesas são de encargo do cliente. Os valores dos Projetos “Time-basis” são flexíveis, ou seja, variam de acordo com as horas efetivamente gastas na execução.

Para esse caso é utilizada a seguinte codificação:

**AAA-XX/YY-tb**

onde:

- **AAA** = Código do Cliente;
- **XX** = Número seqüencial dentro do ano de referência;
- **YY** = Ano de referência;
- **tb** = Indicação de Projeto “time-basis”.

## 6.5.2 – UNIDADE DE NEGÓCIO

Em alguns casos um mesmo projeto pode estar sob a Gerência de duas ou mais Unidades de Negócio.

Nesse caso deverá ser utilizada a seguinte codificação:

- **Projetos Preço Fixo (“lump-sum”)**

**AAA-XX/YY-BBB**

onde:

- **AAA** = Código do Cliente;
- **XX** = Número seqüencial dentro do ano de referência;
- **YY** = Ano de referência;
- **BBB** = Sigla do gerente da Unidade de Negócio.

- **Projetos Horas Trabalhadas (“time-basis”).**

<b>AAA-XX/YY-BBB-tb</b>
-------------------------

onde:

- **AAA** = Código do Cliente;
- **XX** = Número sequencial dentro do ano de referência;
- **YY** = Ano de referência;
- **BBB** = Sigla do gerente da Unidade de Negócio;
- **tb** = Indicação de Projeto “time-basis”.

Para os projetos contratados na modalidade Horas Trabalhadas (“time-basis”) é obrigatória a elaboração do “Relatório de Atividades” (vide seção 8.3 desse documento).

Os projetos desenvolvidos pela STCP são arquivados no seguinte endereço:

**K:\Projetos**

O endereço acima é de acesso a todos os colaboradores.

## **6.6 – DISPONIBILIDADE**

Eventualmente os colaboradores da STCP poderão ficar temporariamente disponíveis, isto é, não envolvidos em nenhuma das atividades anteriormente descritas.

Nesse caso, as horas de disponibilidade deverão ser lançadas no seguinte código:

<b>DSP-00/XX</b>
------------------

onde:

- **DSP** = Indicação de Disponibilidade;
- **00** = Número da Atividade (fixo);
- **XX** = Ano de referência.

## **7 – PROCEDIMENTO PARA EMISSÃO DE CORRESPONDÊNCIAS**

### **7.1 - INTRODUÇÃO**

As correspondências emitidas pela STCP dividem-se em dois grupos:

- Externa;
- Interna.

### **7.2 – CORRESPONDÊNCIA EXTERNA**

#### **7.2.1 – TIPOS E ARQUIVO**

A comunicação da STCP com seus clientes e fornecedores é realizada através dos seguintes meios:

- Carta (vide Modelo nº15 no Manual de formulários);
- “Fax” (vide Modelo nº 16 no Manual de formulários);
- “e-mail” (vide Modelo nº ??? no Manual de formulários).
- As correspondências externas são arquivadas nos seguintes endereços:
- Cartas: K:\Correspondencias\Cartas
- “Fax”: K:\Correspondencias\Fax
- “e-mail”: K:\Correspondencias\le-mail

A correspondência é arquivada eletronicamente no terminal de cada colaborador da STCP, entretanto cópia impressa deve ser enviada, obrigatoriamente para a Secretaria da Diretoria.

Além do arquivo eletrônico (carta e “e-mail”), cópia de toda a correspondência emitida deve ser entregue para a Secretária da Diretoria.

## 7.2.2 - CONTROLE

Toda a correspondência emitida pela STCP é controlada eletronicamente, por tipo, através de números seqüenciais que podem ser obtidos nos seguintes endereços:

- Cartas: K:\Correspondencias\Cartas\Controle
- "Fax": K:\Correspondencias\Fax\Controle
- "e-mail": K:\Correspondencias\e-mail\Controle

Os números seqüenciais são reiniciados anualmente.

O controle é executado pelo colaborador emitente da correspondência.

## 7.2.3 – CODIFICAÇÃO

Toda a correspondência da STCP é codificada conforme indicado a seguir:

<b>Código da Atividade + Indicação do Mês de Emissão + Número Seqüencial</b>
--

onde:

- **Código da Atividade**  
Conforme estabelecido na seção 6 desse documento;
- **Indicação do Mês de Emissão**  
Conforme quadro 03, abaixo;
- **Número Seqüencial**  
Obtido do arquivo de controle conforme seção 7.2.1.

QUADRO 03 – CÓDIGO DO MÊS DE EMISSÃO

MÊS	CÓDIGO	MÊS	CÓDIGO	MÊS	CÓDIGO
JANEIRO	A	MAIO	E	SETEMBRO	I
FEVEREIRO	B	JUNHO	F	OUTUBRO	J
MARÇO	C	JULHO	G	NOVEMBRO	K
ABRIL	D	AGOSTO	H	DEZEMBRO	L



## **7.3 – CORRESPONDÊNCIA INTERNA**

### **7.3.1 – TIPO E ARQUIVO**

A comunicação interna da STCP é feita através do “Comunicado Interno-CI” (vide Modelo nº 14 no Manual de Formulários);

Os Comunicados Internos – CI's são arquivados no seguinte endereço:

**K:\CORRESPONDENCIAS\COMUNICADO INTERNO**

### **7.3.2 - CONTROLE**

A correspondência interna (CI) é controlada eletronicamente através de números seqüenciais que podem ser obtidos no seguinte endereço:

**K:\CORRESPONDENCIA\COMUNICADO INTERNO\CONTROLE**

Os números seqüenciais são reiniciados anualmente e o controle é executado pelo colaborador do CI da seguinte maneira: depois de elaborado e assinado o CI deve ser encaminhado para aprovação através de assinatura do Gerente da UN do emitente e após, encaminhado à Gerência Administrativa Financeira.

### **7.3.3 – CODIFICAÇÃO**

O Comunicado Interno – CI é codificado somente com o Número Seqüencial.

## **8 – PROCEDIMENTOS PARA EMISSÃO DE RELATÓRIOS ADMINISTRATIVOS**

### **8.1 - INTRODUÇÃO**

Para o controle das atividades desenvolvidas pela STCP são de elaboração obrigatória pelos colaboradores os seguintes relatórios:

- Boletim de Alocação de Horas – BH;
- Relatório de Atividades;
- Relatório de Viagem;
- Relatório de Despesas de Viagem.

### **8.2 - BOLETIM DE APROPRIAÇÃO DE HORAS – BH**

O Boletim de Apropriação de Horas – BH (vide Modelo nº 09 no Manual de Formulários), deverá ser preenchido diariamente pelos colaboradores que trabalham diretamente na execução de projetos. No BH deverão ser lançadas as horas, normais e extras, despendidas pelos colaboradores da STCP no desenvolvimento de suas atividades.

A codificação a ser utilizada deverá obedecer os critérios estabelecidos no item 6 desse documento.

O BH deverá ser entregue para a área de Controladoria até às 10:00 horas do primeiro dia útil do mês de referência impreterivelmente e assinado pelo Gerente,

O BH é arquivado no seguinte endereço:

**K:\BH\NOME\_DO\_FUNCIONÁRIO**

Dentro desse diretório, cada colaborador possui uma pasta individual.

### **8.3 – RELATÓRIO DE ATIVIDADES**

O Relatório de Atividades (vide Modelo nº 13 no Manual de Formulários) deve ser preparado sempre que o colaborador estiver desenvolvendo trabalhos

dentro de projetos contratados na modalidade Horas Trabalhadas ("time-basis").

Neste relatório deverão constar as seguintes informações:

- Data do desenvolvimento das atividades;
- Descrição detalhada das atividades desenvolvidas;
- Quantidade de horas despendidas na execução das atividades.

Esse relatório deverá ser entregue, completamente preenchido, ao Gerente da Unidade de Negócio, que após verificação entregará à Gerência Administrativa e Financeira até às 10:00 horas do primeiro dia útil de cada mês de referência.

O relatório de atividades deverá ser arquivado no seguinte endereço:

**K:\CORRESPONDENCIAS\RELATORIO\_ATIVIDADES**

Não existe codificação específica para o Relatório de Atividades. O modelo constante do Manual de Formulários é auto-explicativo.

## **8.4 - RELATÓRIO DE VIAGEM**

O relatório de viagem é a descrição sumária das atividades desenvolvidas pelos colaboradores da STCP quando em trabalhos fora da sede da empresa (vide Modelo nº 10 no Manual de Formulários).

Esse relatório deverá conter, sem se limitar, as seguintes informações:

- Contatos;
- Atividades desenvolvidas;
- Acordos estabelecidos;
- Ações futuras;
- Conclusões e recomendações.

O Relatório de Viagem é arquivado no seguinte endereço:

**K:\CORRESPONDENCIAS\RELATÓRIO DE VIAGENS**

O controle do Relatório de Viagem é feito pelo colaborador da STCP e deverá ser registrado no seguinte endereço:

K:\CORRESPONDÊNCIAS\RELATORIO DE VIAGENS\REL\_\_\_\_ (ANO DE REFERÊNCIA)

O Relatório de Viagem deverá ser codificado conforme instruções abaixo:

<b>Código da Atividade + Número Seqüencial</b>
--

onde:

- **Código da Atividade**

Conforme estabelecido na seção 6 desse documento.

- **Número Seqüencial (RV N°)**

Obtido do arquivo de controle.

O Relatório de Viagem deve ser elaborado tão logo o colaborador retorne à STCP.

Depois de elaborado o Relatório de Viagem deverá ser discutido com a Gerência da Unidade de Negócio e entregue à Gerência Administrativa e Financeira, juntamente com o Relatório de Despesas de Viagem num prazo não superior a 48 (quarenta e oito) horas após o retorno.

Esse procedimento deverá ser seguido mesmo que o colaborador permaneça períodos superiores a 01 (um) mês fora da sede da empresa. Nesse caso, o Relatório de Viagem parcial deverá ser enviado via “fax” ou “e-mail”, dentro dos prazos estipulados. Para controle de despesas e segurança devem constar no relatório (se for o caso de viagem em dupla, por exemplo) os nomes, categorias e assinaturas dos colaboradores envolvidos (e não somente de quem preencheu o relatório).

## **8.5 - RELATÓRIO DE DESPESAS DE VIAGEM**

O Relatório de Despesas de Viagem (vide Modelo nº 11 no Manual de Formulários) é a descrição integral dos gastos realizados por um colaborador da STCP quando no desenvolvimento de atividades fora da sede da empresa

Esse documento é auto-explicativo e servirá de base para o acerto de contas

entre o colaborador e a Gerência Administrativa e Financeira (adiantamento solicitado x despesas efetuadas).

O Relatório de Despesas de Viagem é arquivado no seguinte endereço:

K:\CORRESPONDENCIAS\RELATORIO DESPESAS VIAGEM

O controle do Relatório de Despesas de Viagem é feito pelo colaborador da STCP e deverá ser registrado no seguinte endereço:

K:\CORRESPONDENCIAS\RELATORIO DESPESA\REL\_\_\_\_(ANO DE  
REFERÊNCIA)

O Relatório de Despesas de Viagem deverá ser codificado conforme instruções abaixo:

<b>Código da Atividade + Número Seqüencial</b>
--

onde:

- **Código da Atividade**

Conforme estabelecido na seção 6 desse documento;

- **Número Seqüencial (RDV N°)**

Obtido do arquivo de controle.

O Relatório de Despesas de Viagem e o Anexo (vide modelo nº 12 no Manual de Formulários) devem ser elaborados tão logo o colaborador retorne a STCP. Deverão estar também anexados : “voucher”, no caso de utilização de táxi e as passagens.

Depois de elaborado o Relatório de Despesas de Viagem deverá ser entregue à Gerência Administrativa e Financeira, juntamente com o Relatório de Viagem num prazo não superior a 48 (quarenta e oito) horas após o retorno. O acerto, se necessário, deverá ser feito também neste prazo, do contrário serão bloqueadas próximas solicitações de Adiantamento para Viagem e transporte.

Esse procedimento deverá ser seguido mesmo que o colaborador permaneça períodos superiores a 01 (um) mês fora da sede da empresa. Nesse caso, o Relatório de Despesas de Viagem parcial deverá ser enviado via “fax” ou “e-mail” dentro dos prazos estipulados. Para controle de despesas e segurança devem constar no relatório (se for o caso de viagem em dupla, por exemplo) os nomes, categorias e assinaturas dos colaboradores envolvidos (e não somente de quem preencheu o relatório) .

## **9 - INFORMAÇÕES GERAIS**

### **9.1 – PADRONIZAÇÃO DE DOCUMENTOS**

Todos os documentos emitidos pela STCP obedecem a critérios específicos de padronização.

Para a verificação dos critérios estabelecidos pela STCP deverá ser consultado o Manual “Padrão de Procedimentos de Informática”, (vide Anexo nº 14), ou poderá ser obtido junto ao CI&I.

### **9.2 - SEGURANÇA**

A empresa possui um sistema de segurança monitorado por uma empresa especializada.

Entretanto, deve-se levar em consideração que a segurança da empresa deve ser também uma preocupação e responsabilidade de todos os colaboradores.

Para isso solicita-se que quando do intervalo para almoço, após o término do expediente e na eventual ocorrência de trabalho extraordinário, os colaboradores deverão observar o cumprimento de regras básicas de segurança e economia, tais como:

- Fechar portas e janelas;
- Apagar as luzes;
- Desligar terminais e equipamentos de informática;
- Desligar equipamentos elétricos (ventiladores, aquecedores, etc.).

Trabalhos executados fora do horário normal deverão ser acompanhados pelo Gerente da Unidade de Negócio, o qual será responsável pela permanência dos colaboradores na empresa e pelas medidas de segurança necessárias, incluindo o desligamento e acionamento do alarme remoto.

### **9.3 - ESTACIONAMENTO**

A STCP dispõe de estacionamento interno para uso exclusivo da Diretoria e

Clientes.

A empresa não assume as despesas com o estacionamento, essas são assumidas pelo colaborador.



**ANEXO II**  
**MANUAL DE FORMULÁRIOS**

**STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA.**

***MANUAL DE FORMULÁRIOS***

**CURITIBA / 2003**

# CONTEÚDO

Pág.

<b>1 - FORMULÁRIOS .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 - SOLICITAÇÃO PARA RETIRADA DE RELATÓRIO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 - SOLICITAÇÃO PARA USO DE VEÍCULO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 - SOLICITAÇÃO DE ADIANTAMENTO PARA VIAGEM E             TRANSPORTE.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 - SOLICITAÇÃO DE EQUIPAMENTOS / MATERIAIS.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 - SOLICITAÇÃO PARA RETIRADA DE NOTEBOOK (Uso interno) .....</b>	<b>8</b>
<b>1.6 - SOLICITAÇÃO DE FOTOCÓPIAS.....</b>	<b>9</b>
<b>1.7 - SOLICITAÇÃO DE PAGAMENTO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.8 - SOLICITAÇÃO DE ADIANTAMENTO SALARIAL .....</b>	<b>11</b>
<b>1.9 - BOLETIM DE APROPRIAÇÃO DE HORAS- BH.....</b>	<b>12</b>
<b>1.10 - RELATÓRIO DE VIAGEM .....</b>	<b>15</b>
<b>1.11 - RELATÓRIO DE DESPESAS .....</b>	<b>17</b>
<b>1.12 - ANEXO DO RELATÓRIO DE DESPESAS .....</b>	<b>19</b>
<b>1.13 - RELATÓRIO DE ATIVIDADES.....</b>	<b>20</b>
<b>1.14 – COMUNICADO INTERNO (CI).....</b>	<b>21</b>
<b>1.15 – CARTA.....</b>	<b>22</b>
<b>1.16 – FAX.....</b>	<b>23</b>

# **1 - FORMULÁRIOS**

A STCP incorpora às suas atividades administrativas a padronização de solicitações e relatórios a serem preenchidos pelos colaboradores, os quais tem o objetivo de simplificar e controlar suas atividades internas, através de formulários que estão apresentados a seguir, com orientação para o preenchimento


## 1.1 - SOLICITAÇÃO PARA RETIRADA DE RELATÓRIO

**Solicitação de posse do:** Gerente da unidade de negócio e Secretária da Diretoria.

**Preenchida por:** Solicitante.

**Encaminhada a:** Secretária da Diretoria.

**MODELO Nº 01**

 <b>SOLICITAÇÃO PARA RETIRADA DE RELATÓRIO DA STCP</b>			
<b>COLABORADOR:</b>		<b>ASS.:</b>	<b>DATA:</b>
<b>TÍTULO:</b>			
<b>PROJETO:</b>		<b>CLIENTE:</b>	
<b>GERENTE:</b>		<b>ASS.:</b>	
<b>ENTREGUE POR:</b>		<b>RECEBIDO POR:</b>	
<b>ASS.:</b>	<b>DATA:</b>	<b>ASS.:</b>	<b>DATA:</b>

Onde:

**Colaborador:** nome do solicitante;

**Ass.:** assinatura do colaborador solicitante;

**Data:** dia, mês e ano do preenchimento da solicitação.

**Título:** nome do relatório de projeto solicitado;

**Código:** código de identificação do relatório;

**Cliente:** nome do cliente para o qual foi realizado o relatório;

**Gerente:** nome do gerente responsável pela unidade de negócio solicitante;

**Ass.:** assinatura do gerente responsável pela unidade de negócio;

**Entregue por:** nome do colaborador que está fazendo a entrega para o solicitante;

**Ass.:** assinatura do colaborador que está fazendo a entrega para o solicitante;

**Data:** dia, mês e ano da entrega;

**Recebido por:** nome do colaborador que recebeu a devolução do relatório pelo solicitante;

**Ass.:** assinatura do colaborador que está recebendo o relatório solicitado;

**Data:** dia, mês e ano da devolução.


## 1.2 - SOLICITAÇÃO PARA USO DE VEÍCULO

Solicitação de posse da: Área administrativa.

Preenchida por: Solicitante.

Encaminhada a: Área Administrativa.

MODELO Nº 02

 <small>STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA</small>		<b>SOLICITAÇÃO PARA USO DO VEÍCULO</b>	
<b>COLABORADOR:</b>		<b>ASS.:</b>	<b>DATA:</b>
<b>VEÍCULO:</b>	<b>PROJETO:</b>	<b>KM. PERCORRIDOS:</b>	
<b>MOTIVO:</b>			
<b>PERÍODO</b>	<b>SAÍDA:</b>	<b>RETORNO:</b>	
<b>GERENTE:</b>		<b>AUTORIZAÇÃO:</b>	
<b>ASS.:</b>		<b>OBSERVAÇÕES:</b>	

Onde:

**Colaborador:** nome do solicitante;

**Ass.:** assinatura do solicitante;

**Data:** dia, mês e ano da solicitação;

**Veículo:** modelo e placa do veículo solicitado;

**Projeto:** código do projeto em que deverá ser alocada a quantidade de quilômetros percorridos;

**Km. Percorridos:** quantidade de quilômetros percorridos.

**Motivo:** justificativa da necessidade da utilização do veículo;

**Período:** data (dia, mês e ano) da saída e do retorno do veículo;

**Gerente:** nome do gerente responsável pela unidade de negócio solicitante.;

**Ass.:** assinatura do gerente responsável pela unidade de negócio;

**Autorização:** assinatura do responsável da área administrativa.

**Observações:** campo destinado a indicar eventuais avarias ou problemas detectados pelo condutor ou pela área administrativa.

### 1.3 - SOLICITAÇÃO DE ADIANTAMENTO PARA VIAGEM E TRANSPORTE

Solicitação de posse da: Área Administrativa.

Preenchida por: Solicitante.

Encaminhada a: Área Administrativa

MODELO Nº 03

 <small>STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA</small>		<b>SOLICITAÇÃO DE ADIANTAMENTO PARA VIAGEM E TRANSPORTE</b>	
<b>COLABORADOR:</b>		<b>ASS.:</b>	<b>DATA:</b>
<b>MOTIVO:</b>			
<b>NATUREZA:</b>			
<b>PROJETO:</b>			
<b>VALOR EM R\$:</b> ( )			
<b>PERÍODO DA VIAGEM</b>	<b>SAÍDA:</b>	<b>RETORNO:</b>	
<b>MEIO DE TRANSPORTE</b>			
<b>VEÍCULO STCP:</b>		<b>CARRO LOCADO:</b>	
<b>PASSAGENS</b>			
<b>TRECHO</b>	<b>FORMA</b>	<b>DATA</b>	<b>HORA SAÍDA / RETORNO</b>
<b>FORMA:</b>			
<input type="checkbox"/> DINHEIRO	<input type="checkbox"/> DEPÓSITO	<b>BANCO:</b>	<b>AGÊNCIA:</b>
		<b>C/C:</b>	
<b>GERENTE:</b>		<b>ASS.:</b>	
<b>AUTORIZAÇÃO:</b>		<b>RECEBIDO POR:</b>	
		<b>ASS.:</b>	
<b>EFETUAR O ACERTO DE VIAGEM NO PRAZO DE 02 DIAS APÓS O RETORNO, COM RELATÓRIO TÉCNICO DE VIAGEM</b>			

Onde:

**Colaborador:** nome do solicitante.

**Ass.:** assinatura do solicitante.

**Data:** dia , mês e ano do preenchimento da solicitação.

**Motivo:** justificativa da necessidade.

**Natureza:** tipo e espécie de gastos que estão previstos na viagem (alimentação, hospedagem, transporte, etc.).

**Projeto:** código do projeto para alocação das despesas.

**Valor em R\$:** montante de dinheiro solicitado para pagamento dos gastos previstos (em caracteres numéricos e alfabéticos).

**Período da viagem:** data (dia, mês e ano) da saída e do retorno do colaborador.

**Meio de transporte:** Modelo e placa do veículo STCP ou carro locado solicitado.

**Passagens:** especificar trecho (local de saída e chegada); forma (tipo de transporte); data e hora de saída e retorno.

**Forma:** identificar se o adiantamento do valor necessário para a viagem será retirado na empresa ou realizado através de depósito bancário (identificar o banco, agência e conta corrente).

**Gerente:** nome do gerente responsável pela unidade de negócio solicitante.

**Ass.:** assinatura do gerente responsável pela unidade de negócio.

**Autorização:** assinatura do responsável da área administrativa.

**Recebido por:** nome do colaborador que recebeu o adiantamento.

**Ass.:** assinatura do colaborador que recebeu o adiantamento.



## 1.4 - SOLICITAÇÃO DE EQUIPAMENTOS / MATERIAIS

Solicitação de posse da: Área Administrativa.

Preenchida por: Solicitante.

Encaminhada a: Área Administrativa.

MODELO Nº 04

 <b>SOLICITAÇÃO DE EQUIPAMENTOS / MATERIAIS</b>		
<b>COLABORADOR:</b>	<b>ASS.:</b>	<b>DATA:</b>
<b>PROJETO:</b>		
<b>GERENTE:</b>	<b>ASS.:</b>	
<b>EQUIPAMENTOS</b>		
<input type="checkbox"/> MÁQ. FOTOGRÁFICA MOD.:	<input type="checkbox"/> COLETOR MOD.:	<input type="checkbox"/> HIPSÔMETRO MOD.:
<input type="checkbox"/> FILMADORA MOD.:	<input type="checkbox"/> GPS MOD.:	<input type="checkbox"/> CELULAR MOD.:
<input type="checkbox"/> GRAVADOR MOD.:	<input type="checkbox"/> SUTA MOD.:	<input type="checkbox"/> MOD.:
<input type="checkbox"/> NOTEBOOK MOD.:	<input type="checkbox"/> SUUNTU MOD.:	<input type="checkbox"/> MOD.:
<input type="checkbox"/> TRENA MOD.:	<input type="checkbox"/> VERTEX MOD.:	<input type="checkbox"/> MOD.:
<b>MATERIAIS</b>		
<b>DISCRIMINAÇÃO:</b>		<b>QUANTIDADE:</b>
<b>DATA RETIRADA:</b>	<b>ENTREGUE POR:</b>	<b>CONFERIDO POR:</b>
<b>DATA DEVOLUÇÃO:</b>		
<b>AUTORIZAÇÃO:</b>	<b>ASS.:</b>	<b>ASS.:</b>
<b>OBSERVAÇÕES:</b>		

Onde:

**Colaborador:** nome do solicitante;

**Ass.:** assinatura do solicitante;

**Data:** dia, mês e ano do preenchimento da solicitação;

**Projeto:** código do projeto;

**Gerente:** nome do gerente responsável pela unidade de negócio solicitante;

**Ass.:** assinatura do gerente responsável pela unidade de negócio;

**Equipamentos:** especificar o modelo do equipamento solicitado;

**Materiais:** especificar o material que está sendo solicitado e sua quantidade (em caracteres numéricos);

**Data da retirada /devolução:** dia, mês e ano da solicitação;

**Entregue por:** nome do colaborador que efetuou a entrega;

**Ass.:** assinatura do colaborador que efetuou a entrega;

**Conferido por:** nome do colaborador que recebeu o material solicitado;

**Ass.:** assinatura do colaborador que recebeu o material solicitado;

**Autorização:** assinatura do responsável da área administrativa;

**Observações:** campo destinado a indicar eventuais avarias ou problemas detectados pelo solicitante ou pela área administrativa.


## 1.5 - SOLICITAÇÃO PARA RETIRADA DE NOTEBOOK (Uso interno)

Solicitação de posse da: Área Administrativa.

Preenchida por: Solicitante.

Encaminhada a: Área Administrativa.

MODELO Nº 05

 <b>SOLICITAÇÃO PARA RETIRADA DE NOTEBOOK (Uso interno)</b>		
<b>COLABORADOR: :</b>	<b>ASS.:</b>	<b>DATA:</b>
<b>PROJETO:</b>		
<b>EQUIPAMENTO:</b>		
<b>UTILIZAÇÃO PARA:</b>		
<b>DATA ENTREGA:</b>	<b>DATA RETIRADA:</b>	
<b>ENTREGUE POR:</b>	<b>RETIRADO POR:</b>	
<b>ASS.:</b>	<b>ASS.:</b>	
<b>GERENTE:</b>	<b>AUTORIZAÇÃO:</b>	
<b>ASS.:</b>		

Onde:

**Colaborador:** nome do colaborador;

**Ass.:** assinatura do solicitante;

**Data:** dia, mês e ano do preenchimento da solicitação;

**Projeto:** código de projeto para o qual se destina o uso do notebook;

**Equipamento:** modelo, marca do equipamento;

**Utilização para:** justificativa para o uso;

**Data da retirada/devolução:** dia, mês e ano da retirada e da devolução do equipamento;

**Entregue por:** nome do colaborador que efetuou a entrega.;

**Ass.:** assinatura do colaborador que efetuou a entrega;

**Recebido por:** nome do colaborador que recebeu o equipamento solicitado;

**Ass.:** assinatura do colaborador que recebeu o equipamento solicitado;

**Gerente:** nome do gerente responsável pela unidade de negócio;

**Ass.:** assinatura do gerente responsável pela unidade de negócio solicitante;

**Autorização:** assinatura do responsável da área administrativa.


## 1.6 - SOLICITAÇÃO DE FOTOCÓPIAS

Solicitação de posse da: Área Administrativa.

Preenchida por: Solicitante.

Encaminhada a: Responsável pela fotocopadora.

MODELO Nº 06

 <small>STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA</small>		<b>SOLICITAÇÃO DE FOTOCÓPIAS</b>		
COLABORADOR:		ASS.:		DATA:
GERÊNCIA:		ASS.:		
PROJETO:				
TIPO DE SERVIÇO				
<input type="checkbox"/> PROPOSTA	<input type="checkbox"/> RELATÓRIO	<input type="checkbox"/> AVULSO	<input type="checkbox"/> TIMBRADO	<input type="checkbox"/> SEM TIMBRE
<input type="checkbox"/> FRENTE	<input type="checkbox"/> FRENTE/VERSO	<input type="checkbox"/> BINDER	<input type="checkbox"/> ESPIRAL	<input type="checkbox"/> GRAMPEAR
QTDDE DE ORIGINAIS:		QTDDE DE CÓPIAS P/ ORIGINAL:		TOTAL GERAL:
DATA SOLICITAÇÃO:		DATA DA ENTREGA:		
RETIRADO POR:		ASS.:		

Onde:

**Colaborador:** nome do solicitante;

**Data:** dia, mês e ano do preenchimento da solicitação;

**Ass.:** assinatura do solicitante;

**Gerência:** nome do gerente responsável pela unidade de negócio solicitante;

**Ass.:** assinatura do gerente responsável pela unidade de negócio;

**Projeto:** código do projeto;

**Tipo de serviço:** identificação do trabalho (proposta ou relatório) tipo de papel (com timbre ou sem timbre), cópia só frente ou frente/verso, material avulso ou encadernado, tipo de encadernação;

**Quantidade de originais:** número de documentos originais entregue para cópia;

**Quantidade de cópias por original:** número de cópias para cada original;

**Total geral:** número do total de cópias solicitadas;

**Data da solicitação/devolução:** dia, mês e ano da solicitação e da entrega das fotocópias;

**Recebido por:** nome do colaborador que recebeu o equipamento solicitado;

**Ass.:** assinatura do colaborador que recebeu o equipamento solicitado;


## 1.7 - SOLICITAÇÃO DE PAGAMENTO

Solicitação de posse da: Área administrativa.

Preenchida por: Solicitante.

Encaminhada a: Área Administrativa

MODELO Nº 07

 <b>SOLICITAÇÃO DE PAGAMENTO</b>		
COLABORADOR:	ASS.:	DATA:
Ao SETOR ADMINISTRATIVO / FINANCEIRO: Solicito suas providências no sentido de liberar o seguinte pagamento:		
FAVORECIDO:		
DOCUMENTO:	<input type="checkbox"/> NOTA FISCAL	<input type="checkbox"/> RECIBO <input type="checkbox"/> RPA <input type="checkbox"/> OUTRO
VALOR EM R\$: ( )		
MOTIVO:		
PROJETO:	Nº DE PARCELAS:	
FORMA		
DEPÓSITO:	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	LIBERAR O PAGAMENTO NA DATA COM ASSINATURA DO SOLICITANTE:
BANCO:	DATA DO PAGAMENTO:	
AGÊNCIA:	C/C:	
AUTORIZAÇÃO:		

Onde:

**Colaborador:** nome do solicitante.

**Data:** dia, mês e ano do preenchimento da solicitação.

**Ass.:** assinatura do solicitante.

**Favorecido:** nome do colaborador que irá receber o pagamento.

**Documento:** nota fiscal , recibo, RPA ou outro.

**Valor em dinheiro:** montante de dinheiro solicitado para o pagamento dos gastos previstos (em caracteres numéricos e alfabéticos).

**Motivo:** justificativa da necessidade de pagamento.

**Projeto:** código do projeto.

**Número de parcelas:** em quantas parcelas será efetuado o pagamento.

**Forma:** Identificar se o valor necessário será retirado na empresa ou através de depósito bancário (identificar o banco, agência e conta corrente) e assinatura do solicitante na data do pagamento.

**Autorização:** assinatura do responsável da área administrativa.


## 1.8 - SOLICITAÇÃO DE ADIANTAMENTO SALARIAL

**Solicitação de posse da:** Área Administrativa.

**Preenchida por:** Solicitante.

**Encaminhada a:** Área Administrativa.

**MODELO Nº 08**

 <b>STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA</b>		<b>SOLICITAÇÃO DE ADIAMENTO SALARIAL</b>	
<b>COLABORADOR:</b>		<b>ASS.:</b>	<b>DATA:</b>
<b>VALOR EM R\$:</b> ( )			
<b>OBSERVAÇÕES:</b>			
<b>FORMA</b>			
<b>DEPÓSITO:</b> <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO		<b>LIBERAR O PAGAMENTO NA DATA COM ASSINATURA DO SOLICITANTE:</b>	
<b>BANCO:</b>		<b>DATA DO PAGAMENTO:</b>	
<b>AGÊNCIA:</b>		<b>C/C:</b>	
<b>AUTORIZAÇÃO:</b>			

Onde:

**Colaborador:** nome do solicitante.

**Assinatura:** do solicitante.

**Valor em R\$:** montante de dinheiro solicitado.

**Observações:** alguma observação pertinente à solicitação.

**Forma:** Identificar se o valor necessário será retirado na empresa ou depósito bancário (identificar o banco, agência e conta corrente) e assinatura do solicitante na data do pagamento (quando é efetuado na empresa, do contrário anexar comprovante de depósito).

**Data do pagamento:** especificar dia, mês e ano da efetuação do pagamento.

**Autorização:** assinatura do responsável da área administrativa.

## **1.9 - BOLETIM DE APROPRIAÇÃO DE HORAS- BH**

**Relatório disponibilizado na rede em: K:\GERAL\BH\NOME DO FUNCIONÁRIO**

**Preenchida pelo: Colaborador**

**Encaminhada a: Assessora da Diretoria**

Para alocação das horas no BH, o funcionário poderá acessar a rede em K:/GERAL/BH/NOME DO FUNCIONÁRIO, que deverá observar os seguintes passos para o preenchimento:

- Preencher os campos com o nome, classificação profissional, mês e ano correspondente;
- No campo EC-Execução preencher com os códigos dos projetos trabalhados, sempre certificando com o gerente a codificação correta, e alocar as horas trabalhadas, normais e extras (N/E), para cada dia correspondente (vide item 6 do Manual de Procedimentos);
- As horas trabalhadas para Área comercial (CMM) e de Desenvolvimento também ficam alocadas nesse campo.
- No campo ADP alocar horas trabalhadas em assuntos Administrativos e Planejamento (vide item 6 do Manual de Procedimentos);
- No campo DSP alocar horas disponibilizadas, ou seja, horas que o funcionário esteve na empresa e não houve projetos para alocá-las (vide item 6 do Manual de Procedimentos);
- As somatórias das horas serão efetuadas automaticamente;
- A alocação das horas deverá ser efetuada com periodicidade diária.
- No verso do BH deverá constar a descrição das atividades desenvolvidas em ADP, DSP e CMM (comercial) e descrição do motivo de um eventual descumprimento do horário. No caso de necessidade do horário para atendimento médico, entregar atestado à Área administrativa.
- Entregar os boletins para a Assessora da Diretoria, no primeiro dia útil do mês até às 10 horas, para fins de verificação e arquivo, que também estará à disposição para sanar eventuais dúvidas.
- O documento deve ter o visto do profissional e do gerente nos devidos campos indicados no cabeçalho.

STOP		BOLETIM DE APROPRIAÇÃO DE HORAS - BH																												MÊS/ANO																	
NOME		CLASSIFICAÇÃO PROFISSIONAL														VISTO PROFISSIONAL														VISTO GERENTE														TOTAL		VISTO GER. PROJ.	
ATIV.	PROJETO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	PARCIAL	GERAL													
EC - EXECUÇÃO	N																																0	0													
	E																																0	0													
	N																																0	0													
	E																																0	0													
	N																																0	0													
	E																																0	0													
	N																																0	0													
	E																																0	0													
	N																																0	0													
	E																																0	0													
	N																																0	0													
	E																																0	0													
	N																																0	0													
	E																																0	0													
	N																																0	0													
	E																																0	0													
	N																																0	0													
	E																																0	0													
	ADP	Adm./Planej.																																0	0												
	DSP	Disponib.																																0	0												
TOTAL																																	0	0													
TOTAL GERAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0													

OBS: ESTE DOCUMENTO TEM COMO FINALIDADE A ALOCAÇÃO DE HORAS PARA FINS DE COBRANÇA E CONTROLE DE CUSTOS DOS PROJETOS. AS HORAS DEVERÃO SER ANOTADAS EM "MEIA HORA CHEIA".



**MODELO N° 09 (VERSO DO BH)**[illegible]

## **1.9 - BOLETIM DE APROPRIAÇÃO DE HORAS- BH**

**Relatório disponibilizado na rede em:** K:\GERAL\BH\NOME DO FUNCIONÁRIO

**Preenchida pelo:** Colaborador

**Encaminhada a:** Assessora da Diretoria

Para alocação das horas no BH, o funcionário poderá acessar a rede em K:/GERAL/BH/NOME DO FUNCIONÁRIO, que deverá observar os seguintes passos para o preenchimento:

- Preencher os campos com o nome, classificação profissional, mês e ano correspondente;
- No campo EC-Execução preencher com os códigos dos projetos trabalhados, sempre certificando com o gerente a codificação correta, e alocar as horas trabalhadas, normais e extras (N/E), para cada dia correspondente (vide item 6 do Manual de Procedimentos);
- As horas trabalhadas para Área comercial (CMM) e de Desenvolvimento também ficam alocadas nesse campo.
- No campo ADP alocar horas trabalhadas em assuntos Administrativos e Planejamento (vide item 6 do Manual de Procedimentos);
- No campo DSP alocar horas disponibilizadas, ou seja, horas que o funcionário esteve na empresa e não houve projetos para alocá-las (vide item 6 do Manual de Procedimentos);
- As somatórias das horas serão efetuadas automaticamente;
- A alocação das horas deverá ser efetuada com periodicidade diária.
- No verso do BH deverá constar a descrição das atividades desenvolvidas em ADP, DSP e CMM (comercial) e descrição do motivo de um eventual descumprimento do horário. No caso de necessidade do horário para atendimento médico, entregar atestado à Área administrativa.
- Entregar os boletins para a Assessora da Diretoria, no primeiro dia útil do mês até às 10 horas, para fins de verificação e arquivo, que também estará à disposição para sanar eventuais dúvidas.
- O documento deve ter o visto do profissional e do gerente nos devidos campos indicados no cabeçalho.

STCP		BOLETIM DE APROPRIAÇÃO DE HORAS - BH																								MÊS/ANO								
NOME		CLASSIFICAÇÃO PROFISSIONAL												VISTO GERENTE												TOTAL		VISTO GER. PROJ.						
ATIV.	PROJETO	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	PARCIAL	GERAL
EC - EXECUÇÃO		N																															0	0
		E																															0	0
		N																															0	0
		E																															0	0
		N																															0	0
		E																															0	0
		N																															0	0
		E																															0	0
		N																															0	0
		E																															0	0
		N																															0	0
		E																															0	0
		N																															0	0
		E																															0	0
		N																															0	0
		E																															0	0
		N																															0	0
		E																															0	0
	ADP	Adm./Planej.	N																														0	0
	DSP	Disponib.	E																														0	0
N																																0	0	
TOTAL		N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL GERAL		E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL GERAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

OBS: ESTE DOCUMENTO TEM COMO FINALIDADE A ALOCAÇÃO DE HORAS PARA FINS DE COBRANÇA E CONTROLE DE CUSTOS DOS PROJETOS. AS HORAS DEVERÃO SER ANOTADAS EM "MEIA HORA CHEIA".

**MODELO Nº 09 (VERSO DO BH)**[illegible]

## 1.10 - RELATÓRIO DE VIAGEM


Relatório disponibilizado na rede em:

K:\GERAL\CORRESPONDENCIAS\RELATORIO DE VIAGEM

Preenchida pelo: Colaborador que efetuou a viagem

Encaminhada a: Área Administrativa (junto ao relatório de despesas).

MODELO Nº 10

 STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA		RELATÓRIO DE VIAGEM				RV Nº	
COLABORADOR(ES):		CATEGORIA:			DATA:		
TÍTULO:		CLIENTE:			PROJETO:		
DESCRIÇÃO DA VIAGEM							
MOTIVO							
TRECHO							
SAÍDA		DATA		CHEGADA		DATA	
		HORA					
EMPRESA (S)							
DESPESAS							
RESUMO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS							
DATA							
ASSINATURAS							
COLABORADOR(ES)		GERENTE DE PROJETO		DIRETORIA		ADMINISTRAÇÃO	
				IT	JS		

Onde:

**RV Nº:** Número do relatório de viagem.

**Colaborador:** nome(s) do(s) solicitante(s).

**Categoria:** classificação profissional do(s) solicitante(s).

**Data:** dia, mês e ano do preenchimento da solicitação.

**Título:** nome do relatório de projeto.

**Cliente:** nome do cliente para o qual foi realizado o projeto.

**Projeto:** código de projeto.

**Descrição da viagem:** especificar o **motivo** (justificativa da viagem); o **trecho** (local de saída e chegada); **data** (dia, mês e ano) e **hora** da saída e retorno; **empresa(s)** (nome das empresas visitadas no período) e **despesas** (total geral de acordo com o relatório de despesas de viagem).

**Resumo das atividades desenvolvidas:** relato resumido das atividades realizadas no período de viagem de acordo com a data (dia, mês e ano). Obs.:utilizar o espaço que julgar necessário.

**Assinaturas:** assinaturas do(s) colaborador (es); gerente de projetos, diretores e administração (responsável pela administração).

OBS.:Para o resumo das atividades desenvolvidas a fonte deverá ser arial -10, o espaçamento simples e o texto justificado.

## 1.11 - RELATÓRIO DE DESPESAS


Relatório disponibilizado na rede em:

\\GERAL\\CORRESPONDENCIAS\\RELATORIO DE DESPESAS

Preenchida pelo: Colaborador que efetuou as despesas

Encaminhada a: Área Administrativa (junto ao relatório de viagem).

MODELO 11

 <b>RELATÓRIO DE DESPESAS DE VIAGEM</b>		RDV Nº	
COALBORADOR(ES):		CATEGORIA(S):	
TÍTULO:		CLIENTE:	
		DATA:	
DESCRÇÃO DA VIAGEM			
MOTIVO			
ROTEIRO			
SAÍDA	DATA HORA	CHEGADA	DATA HORA
NATUREZA E APROPRIAÇÃO DAS DESPESAS - RESUMO			
ITEM	NATUREZA	VALOR (USD 1.00 = R\$ 3,70) (USD 1.00 = S/ 3.60)	
		R\$	US\$
01	ALIMENTAÇÃO		
02	ALUGUEL DE VEÍCULOS		
03	COMBUSTÍVEL		
04	COMUNICAÇÃO (TELEFONE, FAX, ETC.)		
05	HOSPEDAGEM		
06	PASSAGENS		
07	PEDÁGIO		
08	TÁXI		
09	OUTRAS DESPESAS		
10	TOTAL ITENS = (01+02+03+04+05+06+07+08+09)		
11	ADIANTAMENTO		
12	A SER REEMBOLSADO = 10 - 11 = POSITIVO		
13	A REEMBOLSAR = 10 - 11 = NEGATIVO		
OBSERVAÇÕES			
14	PASSAGENS FORNECIDAS PELA STCP		
15	QUILOMETRAGEM VEÍCULO STCP = ____ KM X ____ R\$		
16	OUTRAS DESPESAS		
17	TOTAL GERAL = (10+14+15+16)	,00	0,00
Observações			
DATA	ASSINATURAS		
	COLABORADOR	GERENTE	ADMINISTRAÇÃO

Onde:

RDV Nº: Número do relatório de despesas de viagem.

**Colaborador (es):** nome(s) do(s) solicitante(s).

**Categoria(s):** classificação profissional do(s) solicitante(s).

**Data:** dia, mês e ano do preenchimento da solicitação.

**Título:** nome do relatório de projeto.

**Cliente:** nome do cliente para o qual foi realizado o projeto.

**Projeto:** código de projeto.

**Descrição da viagem:** especificar o **motivo** (justificativa da viagem); o **trecho** (local de saída e chegada); **data** (dia , mês e ano) e **hora** da saída e retorno.

**Natureza e apropriação das despesas:** especificar o **valor** em R\$ e em US\$ (se necessário) de acordo com os itens numerados; o **total** de despesas do somatório de itens; os valores do **adiantamento** (se houver) e do **reembolso**.

**Observações:** especificar o valor em R\$ e em US\$ (se necessário) das **passagens** e **quilometragem** do veículo fornecidos pela empresa e de **outras despesas**.

**Assinaturas:** assinaturas do(s) colaborador (es); gerente (responsável pela unidade de negócio solicitante) e administração (responsável pela administração).

**Data:** dia, mês e ano do acerto com a administração.



## 1.12 - ANEXO DO RELATÓRIO DE DESPESAS


Relatório disponibilizado na rede em:

\\GERAL\\CORRESPONDENCIAS\\RELATORIO DE DESPESAS

Preenchida pelo: Colaborador que efetuou as despesas

Encaminhada a: Área Administrativa (anexo ao relatório de despesas).

### MODELO 12

		ANEXO			RDV Nº
DESCRIÇÃO DAS DESPESAS APROPRIADAS					
ITEM	DOC. N.º	DATA °	DESCRIÇÃO	VALOR R\$	
TOTAL				0,00	

Onde:

**RDV N:** Número do relatório de despesas de viagem.

**Item:** especificar o número do item (de acordo com a numeração do relatório de despesas).

**DOC. N.º:** especificar o número do documento (nota fiscal ou recibo).

**Data:** dia ,mês e ano de cada documento (nota fiscal ou recibo).

**Descrição:** especificar a razão social (nome da empresa).

**Valor:** especificar o valor da despesa de acordo com o item e total (somatório dos valores).


## 1.13 - RELATÓRIO DE ATIVIDADES

Relatório disponibilizado na rede em: K:/CORRESPONDENCIAS\COMUNICADO\RELATÓRIO DE ATIVIDADES

Preenchida pelo: Colaborador que trabalhou no projeto em referência

Encaminhada a: Área Administrativa.

### MODELO 13

 STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA		<b>RELATÓRIO DE ATIVIDADES</b>		
<b>MÊS</b>		<b>ANO</b>		<b>FL _/ _</b>
<b>COLABORADOR:</b>		<b>CATEGORIA:</b>		<b>DATA</b>
<b>TÍTULO:</b>		<b>CLIENTE:</b>		<b>PROJETO:</b>
<b>RESUMO DAS ATIVIDADES</b>				
<b>DATA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>			<b>HORAS</b>
<b>TOTAL</b>				
<b>ASSINATURA</b>				
<b>COLABORADOR</b>		<b>GERENTE</b>		

Onde:

**FL \_/ \_**: especificar o número de folhas seguido do número de folhas total.

**Colaborador**: nome(s) do(s) solicitante(s).

**Categoria**: classificação profissional do(s) solicitante(s).

**Data**: dia, mês e ano do preenchimento da solicitação.

**Título**: nome do relatório de projeto solicitado.

**Cliente**: nome do cliente para o qual foi realizado o relatório.

**Projeto**: código de projeto.

**Resumo das atividades**: relato descritivo que resume as atividades de acordo com a **data** (dia, mês e ano) em que foram realizadas e o **número de horas** utilizadas referentes a cada atividade descrita e total (utilizar o espaço que julgar necessário).

**Assinaturas**: assinaturas do(s) colaborador (es); gerente (responsável pela unidade de negócio solicitante).

## 1.14 – COMUNICADO INTERNO (CI)

Relatório disponibilizado na rede em:K:/CORRESPONDENCIAS\COMUNICADO INTERNO

Preenchida pelo: Colaborador

Encaminhada a: Colaborador (es)

### MODELO 14

1

2

3

4 (espaços)

**COMUNICADO INTERNO N° XXX/XX**

1

2

3

4 (espaços)

**DATA:** dia, mês e ano da circulação.

**DE:** nome do colaborador remetente

**PARA:** nome do colaborador ou departamento ao qual se destina.

**ASSUNTO:** tema do comunicado.

1

2 (espaços)

Prezado .....

1(espaço)

Texto (parágrafo 1)

1(espaço)

Texto (parágrafo 2)

1

2(espaços)

Atenciosamente,

1

2

3

4

5 (espaços)

Nome do colaborador

Espaçamento 0 - 0

Simplex

Arial 12

Alinhamento justificado

## 1.15 – CARTA

**Relatório disponibilizado na rede em:**K:/CORRESPONDENCIAS\CARTAS

**Preenchida pelo:** Colaborador (Imprimir em papel timbrado)

**Encaminhada a:** Colaborador (es)

### MODELO 15

Curitiba, data (dia, mês e ano)

xxx/xx (número de controle)

1

2

3(espaços)

À

Nome do cliente

Curitiba – PR

1

2

3(espaços)

At.: nome do destinatário

1

2

3(espaços)

Prezado Senhor (a),

1(espaço)

Texto (parágrafo 1)

1(espaço)

Texto (parágrafo 2)

1

2(espaços)

Atenciosamente,

1

2

3

4

5

6(espaços)

Nome do colaborador

Espaçamento 0 - 0

Simplex

Arial 12

Alinhamento justificado

## 1.16 – FAX


Relatório disponibilizado na rede em:K:/CORRESPONDENCIAS\FAX

Preenchida pelo: Colaborador

Encaminhada a: Colaborador (es)

### MODELO 16

## FACSIMILE MESSAGE

 <small>STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA</small>	Rua Lysimaco Ferreira da Costa, 101 - Centro Cívico 80530-100, Curitiba, PR - Brasil Tel: (41) 252-5861 / Fax: (41) 252-5871 E-mail: stcp@stcp.com.br HomePage <a href="http://www.stcp.com.br">http://www.stcp.com.br</a>	DATA (date) xx/xx/xx (dia, mês e ano)	No. xxx/xx (número de controle)
	PÁGINAS (pages including fax cover): XX (Números de páginas)		
PARA (to)		Nome da empresa Att.: Sr. (a) (nome do destinatário)	Nº FAX: número do fax

### MENSAGEM (MESSAGE)

1

2(espaços)

Prezado...(nome do destinatário)

1(espaço)

Texto (parágrafo1)

1(espaço)

Texto (parágrafo2)

1

2 (espaços)

Atenciosamente

1

2

3

4

5

6(espaços)

Nome do colaborador

Espaçamento 0 - 0

Simple

Arial 12

Alinhamento justificado

**ANEXO III**  
**ESTRUTURA GERAL DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E**  
**CONTRATAÇÃO**

**STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA.**

***ESTRUTURA GERAL DO PROCESSO DE  
RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO***

**CURITIBA / 2003**

# CONTEÚDO

Pág.

<b>1 – IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 - DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE CONTRATAÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 – IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES .....</b>	<b>2</b>
<b>3 – AVALIAÇÃO DE CANDIDATOS .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1 -ANÁLISE DE CURRÍCULOS .....</b>	<b>3</b>
<b>3.2 - APRESENTAÇÃO CANDIDATO/EMPRESA.....</b>	<b>4</b>
<b>3.3 - ANÁLISE DE PERFIL.....</b>	<b>4</b>
<b>3.4 - ANÁLISE DE FINALISTAS.....</b>	<b>5</b>
<b>4 - FEED-BACK.....</b>	<b>5</b>
<b>5 – CONTRATAÇÃO.....</b>	<b>6</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESTRUTURA DA SELEÇÃO DE TRAINEES

QUADRO 2 - ESTRUTURA DE SELEÇÃO DE CONSULTORES

QUADRO 3 - ESTRUTURA DE SELEÇÃO DE TÉCNICOS

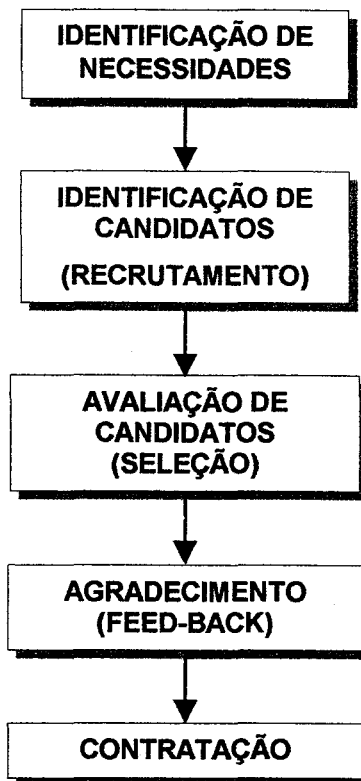
## LISTA DE ANEXOS

ANEXO I – GUIA DE ENTREVISTA INICIAL

ANEXO II – FORMULÁRIO DE REQUISITOS E PERFIL DO CANDIDATO



O processo que engloba o Recrutamento, Seleção e Contratação de Colaboradores na STCP segue as etapas do fluxograma apresentado abaixo:



## **1. Identificação de Necessidades:**

As demandas surgem de diversos segmentos (STCP, clientes), mas a responsabilidade de comunicar a necessidade de novas contratações, ao coordenador do processo de contratação é dos Gerentes da UN (área técnica) e da Diretoria (área estratégica).

### **1.1. Definição de critérios de contratação**

A definição dos critérios de contratação (requisitos básicos, específicos e perfil) deve ser feita pelo Gerente de UN.

Para isso, o Gerente deve contar com a ajuda de colaboradores que ocuparam a função a ser preenchida, ou que têm proximidade hierárquica com o cargo em questão (superiores e subordinados) para definição dos requisitos

específicos e perfil, procurando saber se o cargo requer novas qualificações ou habilidades.

Os requisitos básicos ou obrigatórios definidos pela STCP são divididos nas categorias A,B e C, conforme segue abaixo:

- Categoria A (Trainee, Júnior I a III e Sênior I a IV): nível superior de formação (trainee- até dois anos de formado); conhecimentos em informática (editor de texto, planilha de cálculo, internet).
- Categoria B (Analista I e II e Técnico I e II, Bibliotecário): segundo grau profissionalizante ou curso técnico; conhecimentos em informática (editor de texto, planilha de cálculo, internet).
- Categoria C (funcionário da limpeza, operador(a) da fotocopadora, motorista): primeiro grau completo.

Definidos os critérios de contratação o Gerente deve preencher o Formulário "Requisitos e Perfil do Candidato" conforme explicação no Manual de Formulários (modelo...) e repassá-lo ao coordenador de contratação.

Para definição das técnicas a serem empregadas na avaliação de perfil dos candidatos, melhor forma para recrutá-los e discussão de outros aspectos relevantes na fase de seleção, é necessário que o Gerente responsável agende uma reunião com o Coordenador de contratação e a Psicóloga.

Definida a forma de seleção a ser adotada ocorre o encaminhamento das providências de recrutamento.

## **2. Identificação de candidatos (recrutamento):**

Existem duas principais formas de recrutamento adotadas pela STCP, anúncio e indicações/recomendações de outras empresas.

A forma de recrutamento mais adequada é definida de acordo com o estudo dos critérios de contratação. Antes de tomar as providências necessárias para recrutar os candidatos se deve analisar os currículos disponíveis da home page, a fim de verificar se algum que se encaixa com os requisitos e perfil pretendidos para o momento (ver formulário n.-Manual de formulários).

- Confecção de anúncio para jornal: encaminhar formulário "Requisitos e Perfil do

candidato” e observações sobre a formatação do anúncio ao Gerente Administrativo Financeiro.

- **Indicações/Recomendações:** o gerente deve entrar em contato com empresas da área concernente à da função a ser ocupada para solicitar indicações de candidatos ao cargo.

Há ainda outras opções de recrutamento, por exemplo, através de empresas especializadas que realizam todo o processo. Neste caso a opção por esta forma deve ser previamente discutida e autorizada pela Diretoria.

### **3. Avaliação de candidatos (seleção):**

Esta etapa se divide em quatro fases, descritas nos itens 3.1, 3.2 e 3.3:

#### **3.1. Análise de currículos;**

#### **3.2. Apresentação candidato/empresa;**

#### **3.3. Análise de perfil e de finalistas.**

De acordo com a necessidade de contratação pode-se optar por suprimir alguma fase, sendo obrigatório que o processo contenha, no mínimo, a avaliação de currículo e uma entrevista.

A checagem de referências pode ocorrer no início ou no fim do processo de seleção. As informações verificadas devem ser só sobre os deveres do cargo (atividades e responsabilidades) ocupado pelo candidato em questão.

Na STCP os principais tipos de contratação são para os cargos de Trainee, Consultor e Técnico (ver Anexo 1 - Quadros 1, 2 e 3 da Estrutura do Processo de Seleção).

#### **3.1. Análise de currículos:**

Consiste em analisar as informações curriculares, segundo os critérios pré-estabelecidos na fase de definição dos critérios de contratação (requisitos básicos e específicos exigidos pelo cargo) com o intuito de eliminar candidatos que não atendem às necessidades da empresa. Divide-se em duas subfases: Triagem e Checagem:

- **Triagem** é uma avaliação dos currículos a partir dos critérios pré estabelecidos, feita pelo Coordenador da contratação.

- Checagem é a verificação da triagem e análise complementar, feita pelo Gerente de UN responsável.

### **3.2. Apresentação candidato/empresa:**

É uma entrevista com o objetivo de conferência das informações curriculares e de uma aproximação com o candidato (breve apresentação da empresa). Para esta fase o entrevistador deve seguir o “Guia de Entrevista Inicial” que traz orientações sobre os procedimentos nesta fase (ver Anexo - 2).

Esta avaliação apresenta ainda, um caráter eliminatório.

### **3.3. Análise de perfil:**

Aqui o enfoque se torna seletivo, tendo o objetivo de avaliar o perfil do candidato, observando seu comportamento em vivências (situações problema ou simulações de desempenho), teste psicotécnico, de redação e conhecimentos em língua estrangeira.

De acordo com o cargo, existem características físicas (idade, sexo, etc.) e de personalidade que devem ser levadas em conta na avaliação do perfil do candidato.

As principais características de personalidade atualmente exigidas e avaliadas na STCP são:

- Iniciativa: explanar opiniões, buscar novas idéias, propor soluções;
- Pró-atividade: antecipar futuros problemas, identificar necessidades de mudanças, buscar novas alternativas e colocar idéias em prática;
- Cooperatividade: trabalhar em equipe, cooperar espontaneamente com outras pessoas na realização de trabalhos;
- Capacidade de resposta à pressão: reagir positivamente ou dar conta das tarefas pertinentes ao cargo em situações de tensão;
- Capacidade de solucionar problemas: prever ou identificar problemas, analisar causas e conseqüências e encontrar soluções;
- Flexibilidade: adaptar-se a mudanças de equipe e novas situações (ex.: escritório-campo), assimilar os novos processos/métodos com interesse e contribuir para sua implementação.

Estas características devem ser preferencialmente observadas apesar da oportunidade, nas vivências grupais, de uma análise de comportamentos que demonstram outras competências interpessoais.

O uso de testes psicotécnicos é indicado na necessidade de complementação das informações do perfil em caráter individual. O emprego desta técnica deverá ser discutido na reunião de definição da análise de perfil (critérios de contratação) e aprovado pela Diretoria.

Nesta fase, de acordo com as necessidades, pode-se avaliar as habilidades do candidato em redação tendo a possibilidade de temas quaisquer, ou assuntos técnicos da área de atuação pertinente.

Na análise da redação deve-se observar a clareza, consistência, criatividade, gramática, vocabulário e outras características importantes na escrita de propostas e relatórios.

Dependendo das exigências dos requisitos específicos se pode aplicar um teste de conhecimentos em língua estrangeira (inglês ou espanhol), o qual poderá envolver uma parte escrita e uma entrevista para avaliar a fluência.

#### **3.4. Entrevistas finais ou análise de finalistas:**

Devem ser feitas com o Gerente de UN e Diretores, com o objetivo de avaliação técnica e conferência de eventuais dúvidas para seleção do melhor candidato para a vaga.

Compreende o mesmo método da entrevista inicial: abertura; perguntas para avaliar o conhecimento técnico, sanar dúvidas remanescentes e fechamento (ver Guia para Entrevista Inicial- Anexo 2).

#### **4. Agradecimento ou Feed-back:**

Para qualquer fase do processo, desde a etapa de recrutamento, ocorrerá a eliminação ou a não seleção de candidatos.

Neste caso é feito um agradecimento pela participação, informando ao candidato de sua não seleção.

Em caso de percepção imediata de não seleção, pode-se informar e agradecer pessoalmente. Quando isto não ocorre, deve-se enviar uma carta, fax ou e-mail ao candidato, ou informá-lo via telefone.

### Sugestão de agradecimento:

“Agradeço sua disponibilidade e contribuição, mas identificamos que suas qualificações ainda não se encaixaram com o perfil desejado neste momento (talvez especificar o motivo). Ficaremos com seu currículo guardado em nosso banco de dados e se houver novas necessidades de contratações em que possamos adequá-lo, nós o avisaremos. Enquanto isso, fique à vontade para nos enviar atualizações em seu currículo”.

## **5. Contratação**

Tomada a decisão de contratação, o Gerente deve anexar o Formulário Admissional (encontrado no Departamento Pessoal) ao currículo do candidato e encaminhá-lo à Diretoria para aprovação.

É necessário ressaltar que qualquer contratação só pode ser efetivada mediante assinaturas do Gerente responsável e Diretoria no Formulário Admissional.

É de responsabilidade do Gerente de UN:

- Avisar ao candidato (via telefone) da data e horário em que deverá comparecer à empresa com todos os documentos necessários para sua contratação.
- Informá-lo da obrigatoriedade do exame médico admissional, pois na ocasião será entregue uma guia de encaminhamento, constando o local, data e hora para sua realização.
- Informar ao responsável pelo departamento pessoal, a data e hora em que o candidato comparecerá com seus documentos.
- Repassar o “Formulário Pré-admissional” (já com os vistos do Gerente responsável e Diretoria) anexado ao currículo ao responsável pelo departamento pessoal, para que o exame médico seja marcado com antecedência e as demais providências sejam tomadas. Nesta ocasião deverá ser marcada (dia e hora) a data oficial de trabalho do novo colaborador, a qual não deverá ser antes da realização do exame médico admissional.

Realizado o exame médico, no primeiro dia de trabalho, o novo

colaborador deverá entregar a via destinada à empresa de seu atestado médico ocupacional ao responsável pelo departamento pessoal e assinar o contrato inicial de experiência, mediante sua leitura e esclarecimento de dúvidas.

Assinado o contrato, o colaborador é encaminhado, pelo motorista da empresa, ao local em que fará uma fotografia para seu crachá.

Findados os procedimentos de contratação, inicia-se o processo de integração do novo colaborador a STCP.

## **LISTA DE QUADROS**

### ***QUADROS DA ESTRUTURA DO PROCESSO DE SELEÇÃO***

---



# 1 - ESTRUTURA DA SELEÇÃO DE TRAINEES

ETAPA	FUNÇÃO	OBJETIVO	FORMA	AValiação
ANÁLISE DE CURRÍCULOS	Eliminatória	Eliminar segundo requisitos básicos e específicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triagem;</li> <li>• Checagem.</li> </ul>	É baseada nos requisitos básicos, específicos e perfil previamente estipulados para cada cargo.
APRESENTAÇÃO CANDIDATO/EMPRESA	Eliminatória	Apresentação da empresa e conferência de informações curriculares.	Entrevista	Avaliação de acordo com Guia de Entrevista Inicial.
ANÁLISE DE PERFIL	Seletiva	Identificar e selecionar perfis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivência individual;</li> <li>• Teste de conhecimentos em língua estrangeira;</li> <li>• Elaboração de redação;</li> <li>• Teste psicotécnico.</li> </ul>	Definição da opção técnica de acordo com a exigência de perfil estipulada. O perfil se divide em características físicas e de personalidade.
ANÁLISE DE FINALISTAS	Seletiva	Selecionar os melhores candidatos	Entrevista	É feita uma avaliação técnica ou final com a participação da Diretoria.

## 2 - ESTRUTURA DA SELEÇÃO DE

### CONSULTORES

ETAPA	FUNÇÃO	OBJETIVO	FORMA	AValiação
ANÁLISE DE CURRÍCULOS	Eliminatória	Eliminar segundo requisitos básicos e específicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triagem;</li> <li>• Checagem.</li> </ul>	É baseada nos requisitos básicos previamente estipulados, nos específicos a cada cargo e no perfil exigido.
APRESENTAÇÃO CANDIDATO/EMPRESA	Eliminatória	Apresentação da empresa e conferência de informações curriculares.	Entrevista	Avaliação de acordo com o Guia de Entrevista Inicial.
ANÁLISE DE PERFIL E DE FINALISTAS	Seletiva	Selecionar os melhores candidatos de acordo com o perfil e os conhecimentos técnicos.	<p>Análise de perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivência individual;</li> <li>• Teste de conhecimentos em língua estrangeira;</li> <li>• Elaboração de redação;</li> <li>• Teste psicotécnico;</li> </ul> <p>Análise de finalistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista.</li> </ul>	<p>Definição da opção da técnica de acordo com a exigência de perfil estipulada.</p> <p>O perfil se divide em características físicas e de personalidade.</p> <p>A entrevista é feita para avaliação técnica com a participação da Diretoria.</p>

### 3 - ESTRUTURA DA SELEÇÃO DE

#### TÉCNICOS

ETAPA	FUNÇÃO	FORMA	OBJETIVO	AValiação
ANÁLISE DE CURRÍCULOS	Eliminatória	<ul style="list-style-type: none"><li>• Triagem;</li><li>• Checagem.</li></ul>	Eliminar segundo pré-requisitos	É baseada nos requisitos básicos previamente estipulados, nos específicos a cada cargo e no perfil exigido.
AValiação DO CANDIDATO	Seletiva	Entrevista	Apresentação da empresa, conferência de informações curriculares e especificações sobre o trabalho.	Avaliação de acordo com guia de entrevista.

**ANEXO – 1**

**GUIA PARA ENTREVISTA INICIAL**

---

## GUIA DE ENTREVISTA INICIAL

- **Objetivo principal:** Apresentação e conferência das informações curriculares.

PREPARO: O entrevistador deverá ter feito um planejamento dos tópicos que irá abordar, com perguntas que não poderá deixar de colocar e tempo que pretende levar para tal. Também deverá levar uma folha guia com seu *check list* (pontos principais a serem abordados na entrevista mediante análise do currículo) e outra onde possa anotar mais informações sobre o candidato (não é aconselhável que anote no currículo, este só deve ser usado para consulta).

- **Método:**

### 1. Abertura:

- Cumprimente, se apresentando e indique aonde você quer que o candidato sente (ofereça água ou café);
- Procure iniciar falando de assuntos leves, por exemplo, pergunte sobre o tráfego e se foi difícil encontrar o caminho até a empresa, se o candidato já conhecia a STCP e por onde ou de quem ficou conhecendo.
- Breve apresentação da empresa (entregar *folder* da STCP);
- Informar do tema ou objetivo da entrevista (saber um pouco mais sobre o candidato: currículo e experiências).
- Também deve se colocar no início ou durante a entrevista (momento que julgar mais oportuno), mais informações sobre o trabalho proposto como o lugar onde será realizado (localidade, ambiente), características (repetitivo, burocrático, braçal) ou outras informações pertinentes.

### 2. Perguntas:

As perguntas apresentadas no quadro são sugestões de acordo com os tópicos a serem abordados em uma entrevista, contendo informações sobre sua função e dicas para avaliação.

<b>TÓPICOS</b>	<b>SUGESTÕES (PERGUNTAS)</b>	<b>INFORMAÇÕES</b>
<b>Informações pessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É casado? Há quanto Tempo?</li> <li>• É divorciado? Há quanto tempo?</li> <li>• Tem filhos? Quantos? Qual a idade de cada um?</li> <li>• Aonde reside atualmente?</li> <li>• Com quantas e quem são as pessoas com quem reside?</li> <li>• Qual é sua cidade natal?</li> <li>• Em quantas e quais foram as cidades em que já residiu?</li> </ul>	<p>Objetivam traçar um perfil inicial do candidato, a partir de dados de sua experiência de vida pessoal para relacioná-los com a trajetória profissional.</p> <p>Também visam identificar se algum vínculo familiar ou outro fator representam impedimento para o trabalho proposto.</p> <p>Pode-se obter informações culturais e também sobre contatos do candidato através das cidades em que já residiu.</p>
<b>Cursos (língua estrangeira, especializações e outros complementares)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual foi o local ou órgão responsável pela ministração do curso realizado?</li> <li>• Qual foi a duração do curso?</li> <li>• O que você achou do curso? Ou: Qual sua avaliação da qualidade do curso?</li> <li>• Qual foi o aproveitamento do curso em sua opinião? Pode-se pedir que o candidato cite um número representativo de 1 a 10.</li> </ul>	<p>Tem o objetivo de verificar a qualidade do curso realizado e se houve real aprendizado, ou aproveitamento do candidato.</p> <p>Verifica a consistência da informação apresentada no currículo, a partir da avaliação que o candidato faz do curso e de seu aprendizado.</p>
<b>Trajeto profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me fale brevemente sobre seu trajeto profissional até o presente momento.</li> </ul>	<p>Esta colocação visa situar melhor o entrevistador sobre a trajetória profissional do entrevistado, pois permite uma visão de continuidade entre as experiências citadas no currículo.</p> <p>Fique atento para informações adicionais que sejam relevantes e que não tenham sido comentadas no currículo.</p> <p>Use perguntas complementares para se situar em que épocas da vida do candidato estão situadas suas experiências. Relacione com as informações pessoais já comentadas.</p>

TÓPICOS	SUGESTÕES (PERGUNTAS)	INFORMAÇÕES
<b>Experiências anteriores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual era exatamente sua função (atividades) no local?</li> <li>• Havia subordinados à sua função? Quantos? Ou: De quantas pessoas era a equipe que você gerenciava?</li> <li>• Quais eram suas responsabilidades naquela função?</li> <li>• Nos empregos anteriores existiram situações em que você se viu obrigado a lidar com dificuldades de qualquer natureza? Como você lidou com estas situações?</li> <li>• Nos empregos anteriores teve qualquer situação em que você se viu com problemas em se relacionar com as pessoas? Como você lidou com isso?</li> </ul>	<p>Estas perguntas visam detalhes da experiência através de informações factuais, isto é, vão além das impressões do candidato, as quais podem não ser confiáveis. Portanto é para estas informações que o relato do candidato deve ser conduzido.</p> <p>Em algum relato de trabalho específico, informe-se sobre seus antecedentes, como metodologia, tempo, recursos e onde foi realizado, também é importante saber em que produtos resultaram.</p> <p>Procure saber exatamente em que parte do trabalho o candidato estava envolvido averiguando qual era o grau de responsabilidade delegado para sua função.</p> <p>É importante verificar como o candidato lidou com situações problema, pois são antecedentes para futuros comportamentos. Fique atento para a diferença entre os fatos e as impressões do candidato.</p>
<b>Rotatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto tempo você permaneceu trabalhando nesse local?</li> <li>• Quanto tempo você permaneceu sem atuação na área entre este e aquele emprego?</li> <li>• Nesse período entre este e aquele emprego, qual era sua principal atividade?</li> <li>• Teve dificuldades em encontrar nova atividade profissional ou mudar de local de trabalho? Como lidou com elas?</li> </ul>	<p>Observe se houve alta rotatividade em todo o período de trajeto profissional ou se foi em uma parte específica, neste caso use perguntas complementares para identificar se o motivo é consistente.</p> <p>Verifique se as atividades em que o candidato se envolveu no entremeio dos vínculos empregatícios foram voltadas para sua área de atuação ou outra em que tenha trabalhado habilidades que interessem à empresa.</p> <p>Veja como o candidato lidou com a situação de desemprego, o que ela representou, se foi imediatamente procurar ocupação ou passou por períodos de desmotivação e em que circunstâncias aconteceram.</p>

<b>TÓPICOS</b>	<b>SUGESTÕES (PERGUNTAS)</b>	<b>INFORMAÇÕES</b>
<b>Motivos de desistência ou demissão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por que saiu de determinado local de trabalho? Foi desistência ou demissão?</li> <li>• Explique de forma breve qual foi o motivo da desistência ou demissão.</li> </ul>	<p>Observe se os motivos apresentados são confusos ou parecem sem sentido, neste caso use perguntas complementares para deixar claro se houve problemas com o candidato ou o ex.-empregador e em que circunstâncias ocorreram.</p> <p>Observe a posição do candidato à respeito da situação.</p>
<b>Contribuições para STCP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua opinião quais as contribuições que você trará para a STCP trabalhando conosco?</li> </ul>	<p>Permite que o candidato exponha suas principais qualidades bem como sua visão da empresa.</p> <p>Observe como seus objetivos pessoais estão aliados ao que conhece da STCP e se o candidato tem um planejamento de futuro a partir de seu vínculo com a empresa.</p>
<b>Expectativas dirigidas à STCP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que você espera da STCP nesse sentido?</li> </ul>	<p>Permite que o candidato exponha o que espera obter da empregadora, tanto no sentido financeiro e material como no de auto-realização.</p> <p>Observe se a política e interesses da empresa condizem com as expectativas do candidato.</p>
<b>Impedimentos para a realização do trabalho.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há algum impedimento para a realização do trabalho que você gostaria de nos comunicar?</li> <li>• Há disponibilidade para viagens prolongadas e horas extras?</li> </ul>	<p>Visam a verificação direta de possíveis impedimentos para a realização do trabalho proposto. É preciso verificar com minúcia as condições de trabalho para inter cruzá-las com as características, por exemplo, de perfil físico do candidato. Por exemplo se há problemas de saúde que o impeçam de participar de atividades de campo.</p>
<b>Perguntas complementares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me fale mais sobre sua experiência ou sobre esta situação.</li> <li>• Esta questão ainda não está clara para mim poderia explicar melhor?</li> </ul>	<p>Visam tirar dúvidas que possam surgir das repostas dos candidatos, quando estas são superficiais, breves ou inadequadas.</p> <p>São usadas tantas vezes quanto necessário com o objetivo de sanar todas as dúvidas à respeito da adequação do candidato ao cargo.</p>



### 3. Fechamento:

- Tente fazer com que a entrevista se encerre naturalmente, agradeça ao candidato, informando-o do que vai acontecer em seguida (contato telefônico informando a data do próximo encontro ou, se o **candidato foi eliminado, dar o feed-back** no momento. Ver item 4 do Manual – Agradecimento ou Feed-back).

#### **ATENÇÃO:**

Use mais questões abertas que começam por: Por que/ Como/ Onde/ O que. Elas fazem com que o candidato fale mais a respeito do que você quer saber e traga informações valiosas.

Procure não falar muito, até mesmo use o silêncio, o objetivo é que o candidato ocupe todo o espaço falando de si.

Dê tempo para o candidato possa pensar com calma em suas respostas.

Mostre interesse e curiosidade com gestos e postura corporal, isso faz com que o candidato sinta-se motivado a trazer mais informações.

**ANEXO – 2**

**FORMULÁRIO - REQUISITOS E PERFIL DO CANDIDATO**

---


## 1... – REQUISITOS E PERFIL DO CANDIDATO

**Solicitação de posse da:** Área administrativa.

**Preenchida por:** Gerente da Unidade de Negócio.

**Encaminhada ao:** Coordenador do processo de contratação.

**MODELO Nº ...**

 <small>STCP ENGENHARIA DE PROJETOS LTDA</small>		<b>REQUISITOS E PERFIL DO CANDIDATO</b>	
<b>CARGO:</b>		<b>REQUISITOS BÁSICOS (CATEGORIAS):</b> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>	
<b>REQUISITOS ESPECÍFICOS:</b>			
<b>CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO A SER OCUPADA (BREVE DESCRIÇÃO DO CARGO)</b>			
<b>LOCAL:</b>		<b>GERENTE RESPONSÁVEL:</b>	
<b>ATIVIDADES PRINCIPAIS:</b>			
<b>PERFIL NECESSÁRIO:</b>			
<b>ASS.:</b>		<b>DATA:</b>	

**Cargo:** nome do cargo a ser ocupado;

**Requisitos básicos (categorias):** marcar com um X a letra da categoria de requisitos básicos correspondentes ao cargo, de acordo com o documento “Estrutura Geral do Processo de Recrutamento, Seleção e Contratação”;

**Requisitos específicos:** características específicas necessárias definidas pelo gerente responsável;

**Características da função a ser ocupada (breve descrição do cargo)**

**Local:** cidade e estado em que o contratado iniciará o trabalho proposto;

**Gerente responsável:** nome do gerente responsável pela contratação;

**Atividades principais:** nome das atividades principais envolvidas no trabalho correspondente ao cargo. Por exemplo: colheita/silvicultura; inventário/manejo; elaboração de relatório/gerenciamento de equipe;

**Perfil necessário:** nome das características de perfil correspondentes ao cargo;

**Ass.:** assinatura do gerente responsável;

**Data:** dia, mês e ano do preenchimento.

**ANEXO IV**  
**PROCEDIMENTOS GERAIS PARA COMERCIALIZAÇÃO**  
**E EXECUÇÃO DE SERVIÇOS DA STCP**

**PROCEDIMENTOS GERAIS PARA COMERCIALIZAÇÃO E  
EXECUÇÃO DE SERVIÇOS DA STCP**

## **1.Apresentação**

Seguindo o movimento de formalização dos processos e rotinas da empresa este documento apresenta os procedimentos gerais para comercialização e execução de serviços da STCP.

Esta é uma estrutura inicial que servirá como base para a implementação das normas da série ISO NBR 9000-2000 e visa orientar seus colaboradores para os passos concernentes a cada etapa dos processos citados para que possam ser seguidos, de forma a controlar e otimizar o fluxo das atividades.

## 2.Comercialização de serviço

A comercialização de serviços da STCP compreende desde o primeiro contato com o cliente, em que as necessidades de cada um são identificadas e estudadas para que se elabore e apresente uma proposta adequada ao seu perfil e necessidades, seguida de monitoramento e, confirmando-se a venda, finaliza na assinatura de um contrato (ver figura **Anexo-1**).

### 2.1 Contato com o cliente

É nesta fase que se inicia a comercialização dos serviços oferecidos pela empresa. O primeiro contato é onde se conhece o cliente em potencial com sua demanda, necessidades e situação organizacional.

A comercialização ou identificação de clientes pode ser feito pela Diretoria, nos casos de primeiro contato e pelos Gerentes de Unidade de Negócio e/ou Coordenadores de Projeto quando o serviço a ser contratado é pós-venda ou complementar (neste caso é necessário a revisão e controle da Diretoria).

Há ainda a modalidade de licitação em que a empresa monta propostas que atendam requisitos já específicos para determinado serviço, visando oportunidades comerciais.

A STCP conta com dois tipos de clientes definidos de acordo com as características de demanda de serviço:

- Clientes conhecidos (cativos):

A maioria dos clientes da STCP são cativos, isto é, a prestação de serviços é contratada constantemente para diversos setores, com diferentes atuações.

- Clientes novos (ou em potencial):

Os clientes novos, em sua maioria, chegam até a STCP através de indicações ou, conhecendo a empresa através de propagandas.

Os contatos para comercialização são feitos via telefone ou e-mail, ou a partir de encontros e visitas previamente agendados.

### 2.2 Identificação de necessidades

A identificação das necessidades do cliente é iniciada no primeiro contato, o qual geralmente é feito via telefone.

Nesta fase, é responsabilidade de quem faz o primeiro contato, tomar notas das demandas e necessidades (justificativas da demanda e outras percebidas) e impressões/características do cliente, para posterior identificação de oportunidade comercial (consultoria, engenharia e gerenciamento) e eventual necessidade de repassar estas informações (no caso de identificação e primeiro contato efetuado por Diretoria, Colaborador da UN e de encaminhamento da elaboração de proposta para outra UN).

Se há necessidade de verificação da demanda de serviço, identificação de novas necessidades ou outra averiguação, marca-se um encontro/reunião e/ou uma visita à empresa do cliente ou à STCP.

A identificação de novas necessidades pode ocorrer a partir da execução de determinado serviço, quando os consultores envolvidos poderão levantar pontos, caracterizando-os como necessidades específicas. O Gerente de UN ou de Projeto poderão apontar ao cliente, na apresentação do relatório, as novas identificações visando obter sua concordância para a escolha da alternativa de complementação (Ver item 3 Entrega do relatório e Monitoramento pós-venda).

## 2.3 Análise prévia

Este é um procedimento de planejamento interno de responsabilidade da Diretoria onde, tendo as informações necessárias à respeito do cliente, analisa-se as possibilidades da empresa para a elaboração da proposta de serviço, levando-se em conta os itens seguintes:

- O estudo do tempo para apresentação da proposta ao cliente;
- As características das Unidades de Negócio da STCP, verificando qual é a mais competente para a realização do serviço;
- A disponibilidade da Unidade de Negócio a ser envolvida.

Os itens devem ser avaliados em ordem de importância, sendo que é imprescindível que a primeira informação dada ao cliente seja o limite de tempo que levará para que este tenha a proposta em mãos. Esta informação é passada pessoalmente nos contatos de comercialização, ou após via telefone e/ou e-mail antes da elaboração da proposta.

A análise das características das Unidades de Negócio, considera sua experiência de atuação, e com o cliente em questão. O objetivo é de melhor atendê-lo em sua demanda, considerando a diversificação de potenciais oferecidos pela STCP.

A análise da disponibilidade da Unidade de Negócio a ser envolvida no projeto verifica se há condições de realizar o trabalho em tempo hábil (ou se é necessário repassá-lo para outra UN) e traçar um planejamento do tempo que levará para a consecução do serviço proposto.

## 2.4 Elaboração da proposta

A responsabilidade pela elaboração da proposta é de quem fez os contatos de comercialização com o cliente, podendo ser a Diretoria, os Gerentes de UN e/ou de Projeto da Unidade de Negócio que realizará o serviço.

Existem casos em que o gerente responsável pela comercialização, o qual elaborou a proposta, não é o mesmo que irá gerenciar o trabalho, isto acontece quando há encaminhamento de serviço para outra UN. Para este caso, os procedimentos serão explicados mais adiante (item 2).

A proposta de trabalho STCP obedece a um padrão de apresentação, por isso deverá conter obrigatoriamente os seguintes itens:

- Antecedentes(apresentação/justificativa);
- Objetivos (geral e específicos);
- Abrangência e Abordagem da Proposta (estabelece limites e estrutura de desenvolvimento de estudo)
- Escopo (relação das atividades a serem realizadas);
- Produtos (relação dos documentos que relatam os resultados dos estudos ou do trabalho realizado);
- Cronograma Físico (cronologia das atividades a serem realizadas);
- Orçamento(custos e forma de pagamento);
- Anexos.

Dependendo da complexidade do serviço proposto, os anexos poderão incluir uma estrutura tentativa do produto ou um check-list para o fornecimento de informações, para orientação do cliente.



## 2.5 Apresentação ao cliente e Monitoramento da proposta

Elaborada a proposta (Rev.0), esta é enviada via e-mail e/ou correio, ou é apresentada formalmente em uma reunião.

Em seguida ocorre o *follow-up*, isto é, o monitoramento do recebimento do trabalho entregue, feito via e-mail, telefone, em que se verifica a aceitação e satisfação do cliente. A resposta informando o recebimento deve ser formalizada via e-mail ou fax.

Em seguida ocorre a verificação da abrangência da proposta, se necessário propondo uma reunião, levando em conta as seguintes questões:

- A proposta atendeu às expectativas, demandas ou necessidades do cliente?  
Esta questão verifica se as informações foram transmitidas de forma clara e identifica qualquer dificuldade, que tenha havido na fase de identificação de necessidades, para que possa ser avaliada. Também avalia se a forma de apresentação da proposta está de acordo com o que o cliente deseja.
- Há necessidade de complementação da proposta?  
Verifica se há algo que não tenha sido contemplado na proposta, isto é, se o cliente necessita de um adendo ao trabalho entregue, de outros itens que não tenham sido discutidos anteriormente ou também, a necessidade de execução de novos trabalhos.

Em muitos casos serão identificados trabalhos completamente diferenciados da proposta originalmente entregue, os quais demandarão prazos e preços a serem avaliados em detalhes, cabendo para tanto, a elaboração de nova proposta a ser apresentada ao cliente (no caso de preços fechados) ou o acerto com base no tempo gasto (time basis) (ver figura **Anexo- 2**).

No caso de complementação da proposta, quando há mais de um colaborador que esteve envolvido na comercialização, deve ser feita uma reunião de discussão interna para adequação da proposta aos objetivos do cliente (Rev.1).

Feito o monitoramento, a proposta é entregue ao cliente como explicado no início deste item.

Se houve aceitação do trabalho proposto, o cliente informa sua resposta formalmente (via e-mail, fax ou carta) ou assina um contrato de prestação de serviços (elaborado mediante análise de cada caso).

Se não houve aceitação do trabalho proposto se deve questionar a necessidade de novos estudos e agendar contatos futuros com o cliente.

## 3.Execução do serviço

Ver figura explicativa do processo de execução do serviço no **Anexo-3**.

Recebida a resposta afirmativa do cliente, a execução do serviço inicia-se com uma reunião interna de nomeação de Unidade de Negócio, seguida de outras que visam planejamento, acompanhamento, avaliação e revisão do serviço e se encerra no monitoramento pós-venda. Estes mecanismos são ferramentas de gerenciamento que têm o objetivo de controlar a qualidade do processo para que o produto seja a contento do cliente.

Da **Reunião de Nomeação** participam o Gerente de UN envolvido, o Comercial (casos de Licitação) e a Diretoria para comunicar sobre as peculiaridades do processo realizado e oficializar a nomeação ou encaminhamento à outra UN.

O gerente da UN nomeada deve encaminhar a proposta e o documento que formaliza a aceitação, à Secretária da Diretoria (para arquivamento da documentação), esta encaminha três cópias, respectivamente, para a Gerência Administrativa Financeira (para controle financeiro), Assessora da Diretoria (para preenchimento da ficha de alocação de projetos, sem a qual nenhum projeto se inicia) e à Diretoria (para controle).

Em seguida, a Assessora da Diretoria elabora e entrega uma pasta contendo a alocação do projeto e a proposta ao Gerente da UN nomeada.

### 3.1 Reunião de planejamento

A partir do recebimento do formulário de “Alocação Interna de Contrato” juntamente da cópia da proposta técnica, o gerente responsável deverá preparar-se para reunião de planejamento inicial adotando os seguintes passos:

- Definir junto ao Gerente de Projeto: data, horário e pauta para a reunião de planejamento e convocar os participantes (Gerentes de UN, de Projeto e colaboradores a serem alocados);
- Preparar itenização tentativa para o projeto;
- Preparar cronograma tentativo físico e financeiro de recursos (alocação de pessoal, material e atividades básicas), identificando se há a necessidade do procedimento interno de comercialização STCP PI- 002/99;  
OBS.: Nos projetos que demandem viagem de levantamento de campo, apresentar um *check list* tentativo dos itens a serem levantados.

Definidos e efetivados os preparativos para a reunião de planejamento, a pauta a ser discutida abrangerá os seguintes itens, segundo a necessidade de cada projeto:

- Objetivo do contrato;
- Expectativa do cliente;
- Discussão do conteúdo com base na itenização tentativa proposta frente ao escopo do contrato;
- Definição de responsabilidades pelas atividades a serem executadas e a respectiva estimativa de tempo a ser gasto em cada uma;
- Condições especiais dos trabalhos como: contratação de terceiros, procedimento interno de comercialização, diferentes prazos para os vários produtos de um mesmo projeto e outros;
- Discussão do *check list* dos itens a serem levantados em campo (se for o caso);
- Programação preliminar das etapas a serem seguidas no projeto, especialmente as viagens de levantamento de campo;
- Estrutura preliminar do Relatório;
- Verificação de outros aspectos necessários (transparências, disquetes, CD, e-mail, plantas, mapas e croquis).

O produto da reunião consiste em um plano de trabalho, com os seguintes itens:

- Estrutura preliminar do relatório (itenização básica);
- Conteúdo mínimo (tabelas, quadros, figuras, palavras chave);
- Cronograma com os marcos dos projetos (datas para a reunião de acompanhamento, revisão final e entrega);
- Material reprográfico referente ao projeto definido.

Se foi percebida a necessidade de comercialização entre Unidades de Negócio, é agendada uma reunião entre os Gerentes das UN envolvidas para definição de atividades e alocação de horas no projeto que solicitou os serviços.

Concluído o planejamento, o Gerente responsável encaminha a pasta do projeto contendo o plano de trabalho elaborado ao Gerente Financeiro, para Liberação da conta e início do controle financeiro.

Nesta etapa do processo, em caso de projetos complexos (prazo maior, mais funções técnicas), o Gerente responsável tem a opção de solicitar uma Reunião de Validação.

Desta reunião participam o Gerente de UN, o Gerente Comercial (ou o que fez a

comercialização) e a Diretoria. O objetivo é a validação do trabalho de acordo com as especificações ou demanda do cliente.

### **3.2 Reunião de acompanhamento**

A reunião de acompanhamento deverá ser realizada na metade do prazo previsto para entrega, ou quando forem utilizadas a metade das UTHs previstas para o projeto, conforme data a ser acordada com o supervisor. Para tanto o Gerente da UN deve providenciar os seguintes preparativos:

- Cópia impressa dos documentos elaborados e/ou em elaboração;
- Definir junto ao Gerente de Projeto data, horário e pauta para reunião e convocar os envolvidos (Gerentes de UN, de Projeto e colaboradores alocados);

A pauta a ser discutida relaciona os aspectos considerados importantes como:

- Análises e conclusões preliminares sobre as informações de base utilizadas;
- Dificuldades de continuidade e estratégias;
- Sugestões e definições de continuidade;
- Situação do projeto perante o cronograma e conteúdo estipulados;
- Avaliação da necessidade de relocação ou substituição de colaboradores.

O produto da reunião consiste nos seguintes itens:

- Estrutura final do relatório;
- Definição de continuidade e conteúdo final;
- Cronograma (datas para a avaliação preliminar, revisão final e entrega)

### **3.3 Avaliação da versão preliminar do relatório final**

Deve ser realizada uma semana antes do prazo previsto para entrega do produto, ou quando forem consumidas aproximadamente 80% das UTHs do projeto.

A avaliação é de responsabilidade do Gerente de Projeto e para tanto, este deverá providenciar uma cópia impressa do documento elaborado ou em elaboração. Caso necessário, se solicitará ao Gerente de UN, apresentar os comentários pertinentes que deverão ser ajustados para o produto final.

### **3.4 Revisão do relatório final**

Deverá ser feita uma outra revisão do Relatório Final, antes da encadernação, pelos Gerentes de UN e de Projeto para verificação e identificação de possíveis problemas de qualidade do documento.

### **3.5 Aspectos importantes**

Referente à documentação do projeto, toda troca de informação com o cliente deve ser formalizada através de documentos comprobatórios (e-mail, Fax e carta). Até mesmo os contatos telefônicos devem ser confirmados via documentação. Esta forma de agir objetiva resguardar a posição do colaborador e da empresa perante eventuais dúvidas de procedimento levantadas entre cliente e STCP.

## **4. Entrega do relatório e Monitoramento pós -venda**

O Relatório Final é enviado via e-mail e/ou correio, ou é entregue formalmente em uma reunião de apresentação.

No caso de envio do trabalho, ocorre o *follow-up* de recebimento do trabalho entregue, feito via e-mail ou telefone. A resposta do cliente informando o recebimento deve ser formalizada via e-mail ou fax.

Nesta fase ocorre um monitoramento ou verificação da abrangência ou satisfação do cliente em relação ao serviço realizado, através de contato telefônico ou em reunião de apresentação, levando em conta as seguintes questões:

- O serviço atendeu às expectativas, demandas ou necessidades do cliente?  
Esta questão verifica se as informações foram colocadas de forma clara no relatório e identifica qualquer dificuldade que tenha havido na fase de execução do serviço para que possa ser corrigida.
- Há necessidade de complementação do trabalho?  
Verifica se há algo que não tenha sido contemplado no relatório, isto é, se o cliente necessita de um adendo ao trabalho entregue, de outros itens que não tenham sido discutidos anteriormente ou também, a necessidade de execução de novos trabalhos que podem ser identificados pela STCP(existentes como recomendações no Relatório Final) ou pelo cliente.

Há duas alternativas de complementação do serviço oferecido pela STCP:

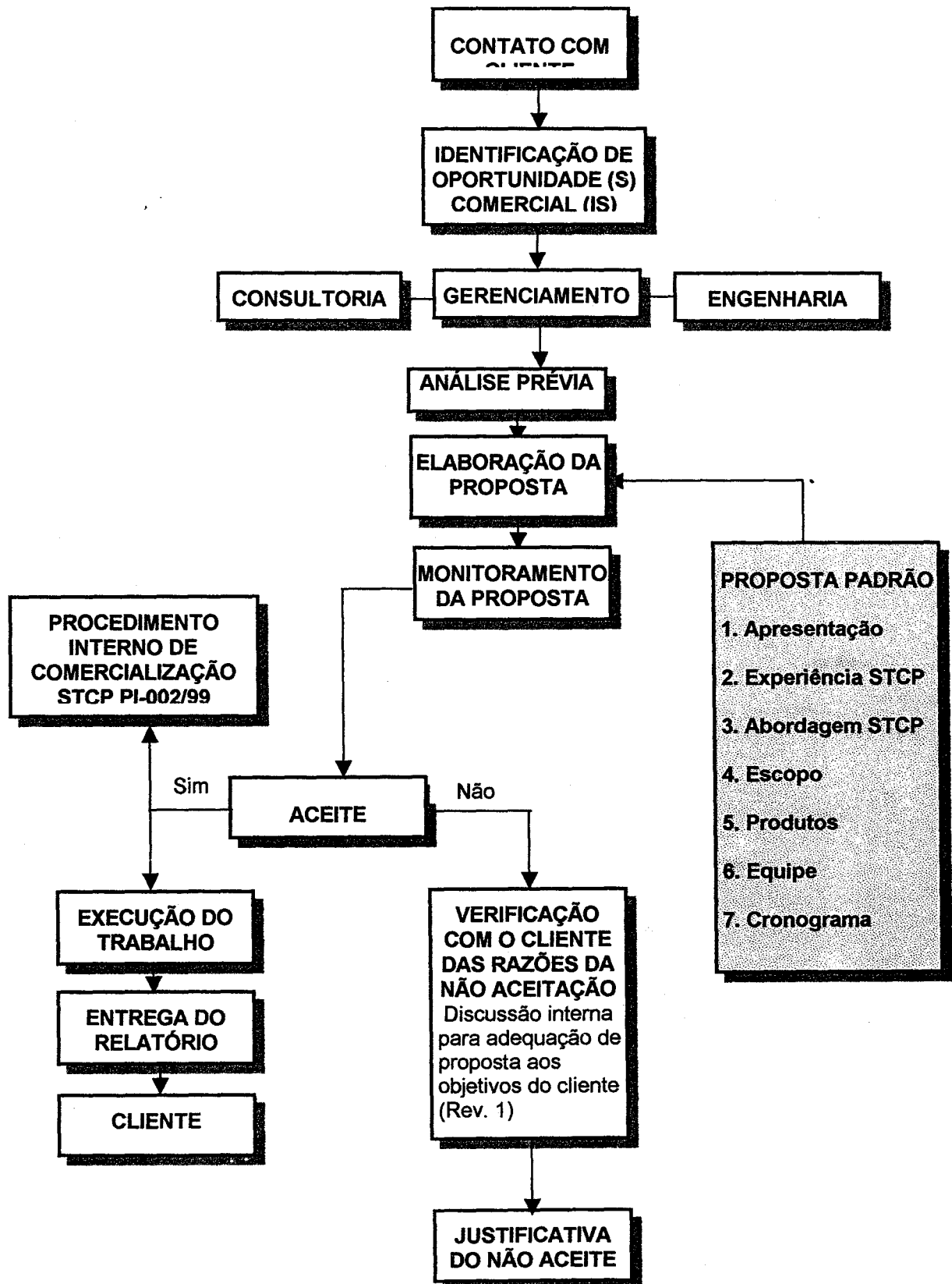
- Fornecimento da complementação do serviço como cortesia e adequação do Relatório Final sob forma de anexo, diretório, lista ou análise complementar;
- Estabelecer novo prazo e valor, mediante análise prévia, do serviço complementar (nova proposta).

Se forem identificados e/ou solicitados novos trabalhos o processo de comercialização reinicia com a Análise prévia (ver figura **Anexo- 4**).

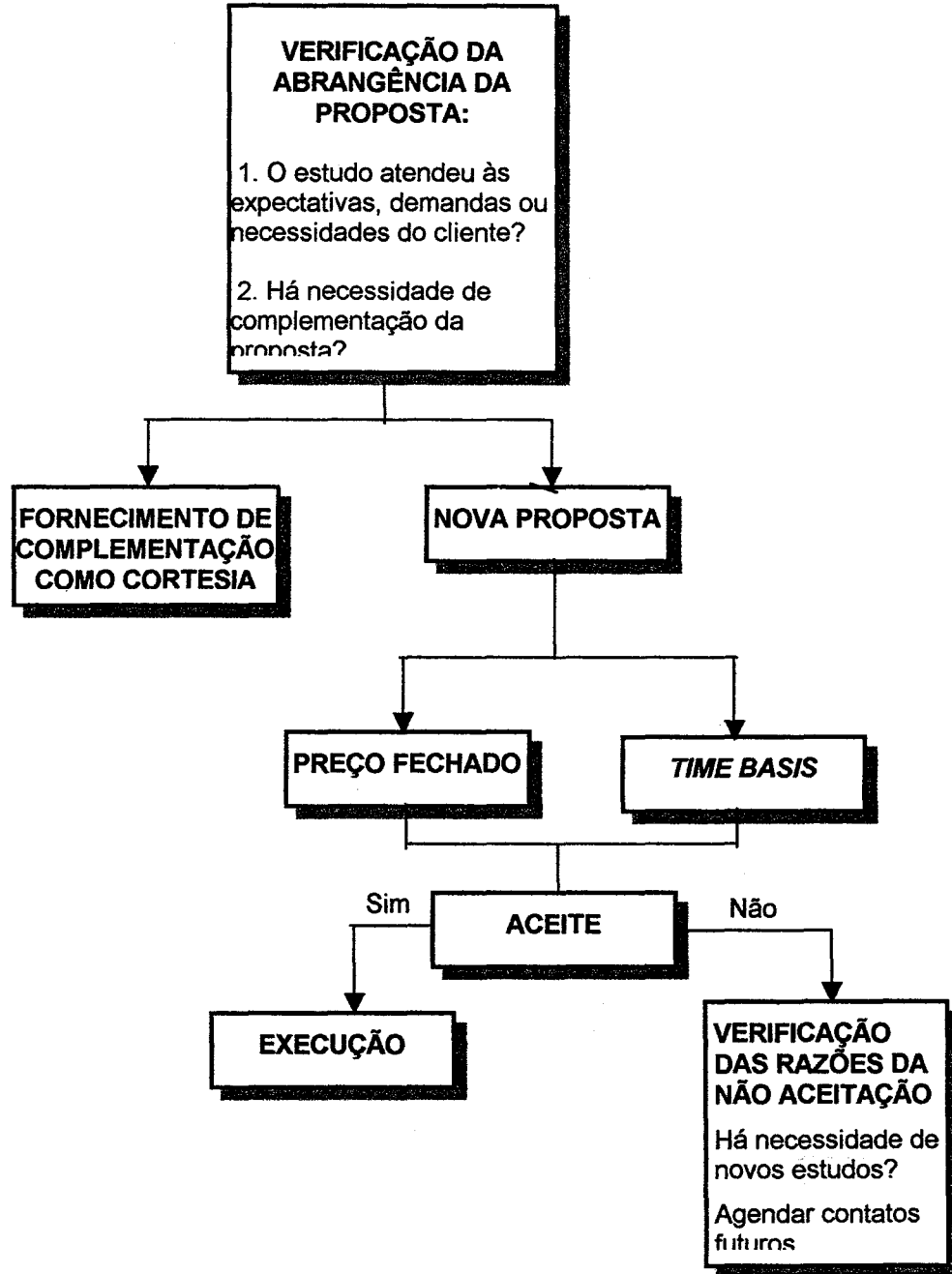
No caso de ficar evidente a necessidade de trabalhos adicionais, os quais podem estar citados nas recomendações e conclusões do relatório, o trabalho deverá ser feito mediante solicitação expressa/ formal.

Feito o monitoramento, as alterações são realizadas e o relatório corrigido é entregue ao cliente como foi explicado no início deste item.

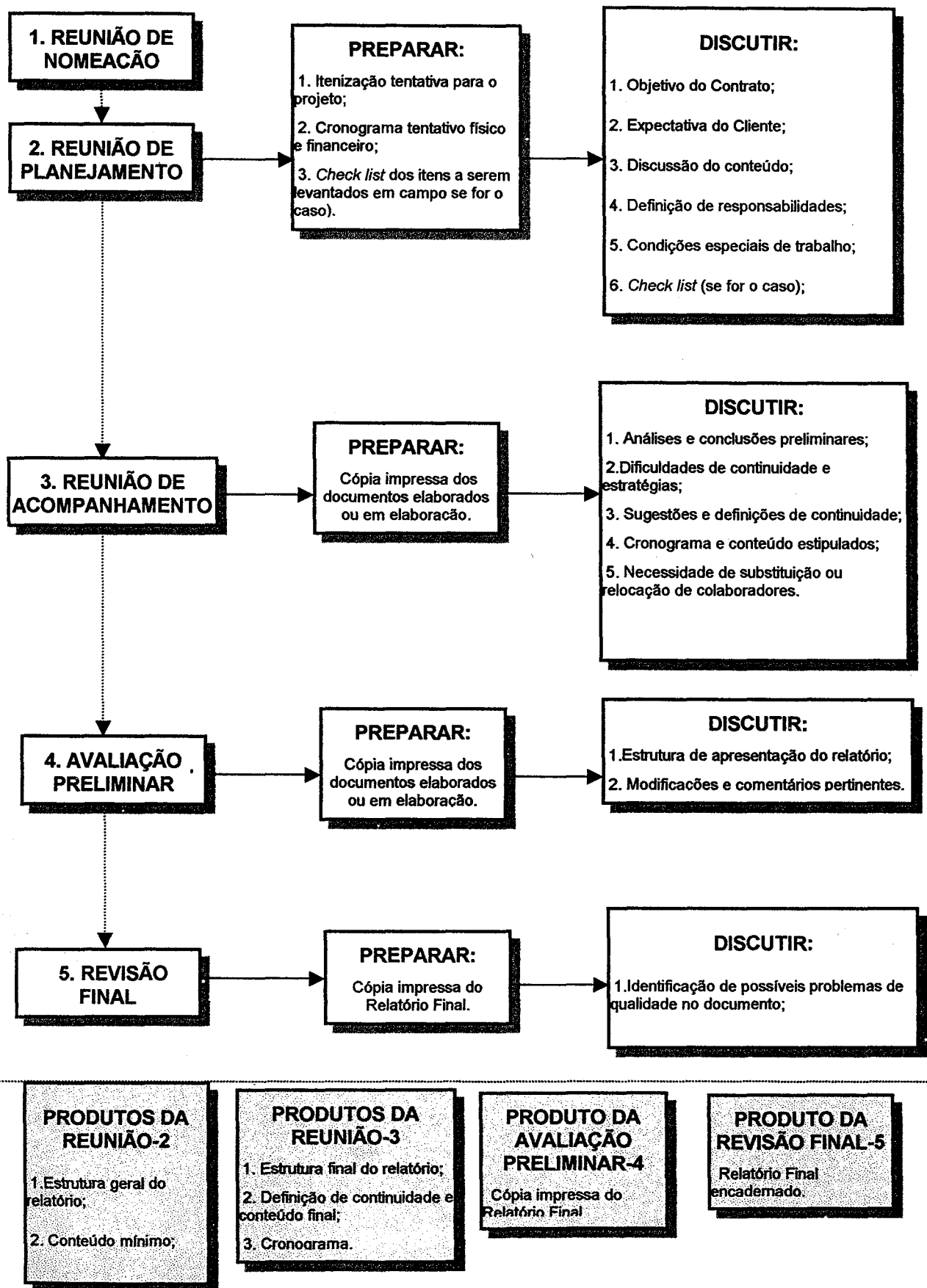
# FLUXO PARA COMERCIALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DA STCP



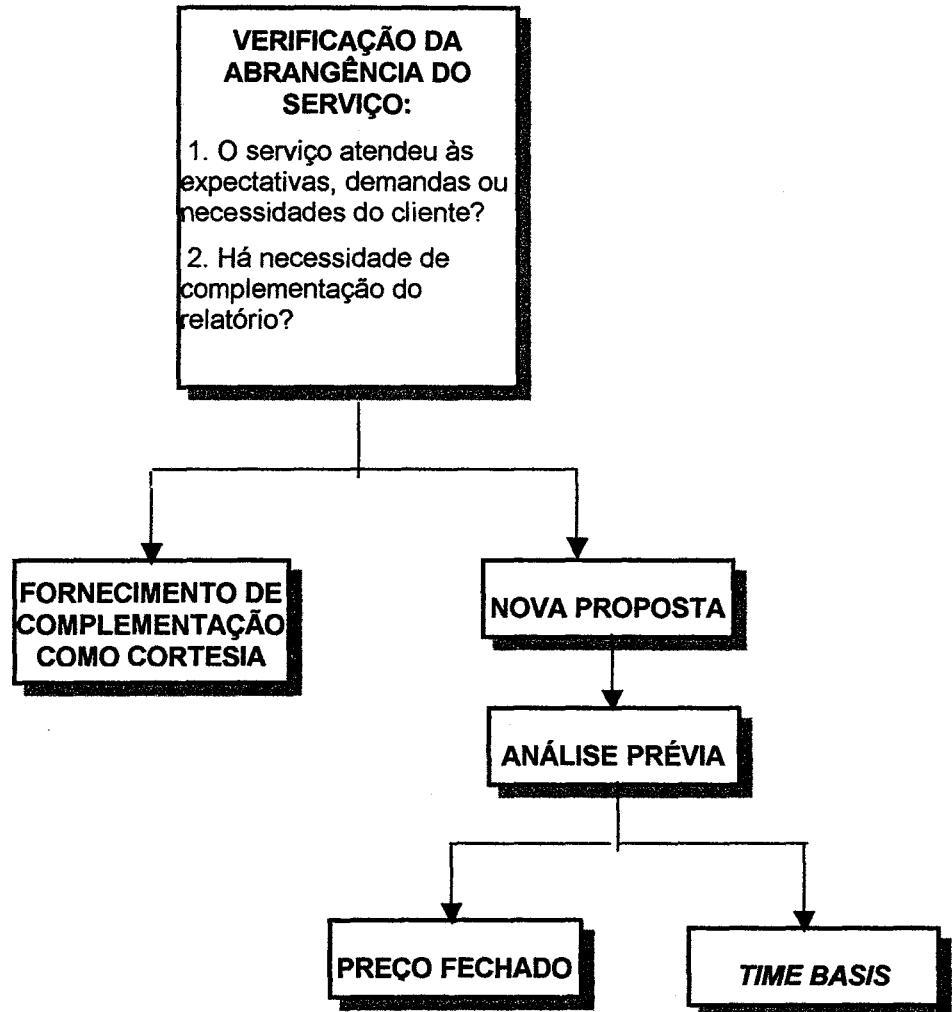
# MONITORAMENTO DA PROPOSTA



# EXECUÇÃO DO SERVIÇO



# MONITORAMENTO PÓS-VENDA





## **ANEXO V**

### **CHECK-LIST PARA VERIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA**

<b>CHECK-LIST PARA VERIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA</b>		
<b>4. Sistema de Gestão da Qualidade</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
<b>4.1 Requisitos Gerais</b>		
A Empresa estabelece, documenta, implementa e mantém um sistema de gestão da qualidade para melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da norma ISO 9001:2000?		X
a) Identifica os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a Empresa?	X	
b) Determina a seqüência e interação desses processos?	X	
c) Determina os critérios e os métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos estão eficazes?	X	
d) Assegura a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos?	X	
e) Monitora, mede e analisa esses processos?	X	
f) Implementa ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos que são gerenciados pela Empresa de acordo com os requisitos desta norma?	X	
g) Optou por adquirir externamente algum processo que afetou a conformidade do produto em relação aos requisitos?	X	
g) Assegura o controle desses processos?		X
h) O controle de tais processos está identificado no sistema de gestão da qualidade?		X
<b>4.2 Requisitos de documentação</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
<b>4.2.1 Generalidades</b>		
A documentação do sistema de gestão da qualidade inclui:		
a) declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade?		X
b) manual da qualidade?		X
c) procedimentos documentados requeridos pela norma ISO 9000:2000?		X
d) documentos necessários à Empresa que asseguram o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos?	X	
e) registros requeridos por esta norma?		X
<b>4.2.2 Manual da qualidade</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa estabelece e mantém um Manual da Qualidade que inclua:		
a) o escopo do sistema de gestão da qualidade e detalhes e justificativas para quaisquer exclusões?		X
b) procedimentos documentados e estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou fazem referência a eles?		X
c) a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade?		X

<b>4.2.3 Controle de documentos</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade são controlados?		X
Foi estabelecido um procedimento documentado e definido os controles necessários para:		X
a) aprovação de documentos quanto a sua adequação, antes da sua emissão?		X
b) análise crítica e se foi atualizado quando necessário, e reprovados documentos?		X
c) assegurar que as alterações e a situação da revisão atual dos documentos estão identificadas?		X
d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estão disponíveis nos locais de uso?		X
e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis?		X
f) assegurar que documentos de origem externa estão identificados e que sua distribuição está controlada?		X
g) evitar o uso não intencional de documentos obsoletos, e aplica identificação adequada nos caso em que forem retidos por qualquer propósito?		X
<b>4.2.4 Controle de registros</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
Registros são estabelecidos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade?		X
São mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis?		X
Foi estabelecido procedimento documentado que definiu os controles necessários para:		
a) Identificação,		X
b) Legibilidade,		X
c) Armazenamento,		X
d) Proteção,		X
e) Recuperação,		X
f) Tempo de retenção e		X
g) Descarte dos registros?		X

<b>5 Responsabilidade da direção</b>		
<b>5.1 Comprometimento da direção</b>		
A Alta Direção fornece evidências do seu comprometimento e desenvolvimento com a implementação do sistema de gestão da qualidade com a melhoria contínua de sua eficácia mediante:	<b>S</b>	<b>N</b>
a) a comunicação à Empresa da importância em atender aos requisitos dos clientes como também aos requisitos regulamentares e estatutários?	X	
b) o estabelecimento da política da qualidade?		X
c) a garantia de que são estabelecidos os objetivos da qualidade?		X

d) a condução de análises críticas pela Alta Direção? E		X
e) a garantia de disponibilidade de recursos?	X	

<b>5.2 Foco no cliente</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Alta Direção assegura que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente?	X	

<b>5.3 Política da qualidade</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Alta Direção assegura que a política da qualidade:		
a) é apropriada ao propósito da Empresa?		X
b) inclui comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade?		X
c) proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade?		X
d) é comunicada e entendida por toda a Empresa?		X
e) é analisada criticamente para manutenção de sua adequação?		X

<b>5.4 Planejamento</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
<b>5.4.1 Objetivos da qualidade</b>		
A Alta Direção assegura que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto, são estabelecidos nas funções e níveis pertinentes da Empresa?		X
Os objetivos da qualidade são mensuráveis e coerentes com a política da qualidade?		X
<b>5.4.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Alta Direção assegura que:		
a) o planejamento do sistema de gestão da qualidade é realizado de forma a satisfazer aos requisitos, citados em 4.1, bem como aos objetivos da qualidade?		X
b) a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando mudanças no sistema de gestão da qualidade são planejadas e implementadas?		X

<b>5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
<b>5.5.1 Responsabilidade e autoridade</b>		
A Alta Direção assegura que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas na Empresa?	X	
<b>5.5.2 Representante de direção</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Alta Direção indicou um membro da Empresa, que independente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para:		
a) assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos?	X	

b) relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria?		X
c) assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em todos os níveis da Empresa?	X	
<b>5.5.3 Comunicação interna</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Alta Direção assegura que são estabelecidos na Empresa os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade?		X

<b>5.6 Análise crítica pela direção</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
<b>5.6.1 Generalidades</b>		
A Alta Direção analisa criticamente o sistema de gestão da qualidade da Empresa, a intervalos planejados, e assegurou sua continua pertinência, adequação e eficácia?		X
A análise crítica inclui a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política e os objetivos da qualidade?		X
São mantidos registros das análises críticas pela Alta Direção?		X
<b>5.6.2 Entradas para análise crítica</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
As entradas para a análise crítica incluem informações sobre:		
a) resultados de auditorias?		X
b) realimentação de cliente?		X
c) desempenho de processo e conformidade de produto?		X
d) situação das ações corretivas e preventivas?		X
e) acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores pela direção?		X
f) mudanças que podem afetar o sistema de gestão da qualidade?		X
g) recomendações para melhorias?		X
<b>5.6.3 Saídas da análise crítica</b>		
As saídas da análise crítica pela direção incluem quaisquer decisões e ações relacionadas a:	<b>S</b>	<b>N</b>
a) melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e de seus processos?		X
b) melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente?		X
c) necessidades de recursos?		X

<b>6 Gestão de recursos</b>		
<b>6.1 Provisão de recursos</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa determina e provê recursos necessários para:		
a) implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade melhorando continuamente sua eficácia?	X	
b) aumentar a satisfação dos clientes mediante o atendimento aos seus requisitos?	X	

<b>6.2 Recursos humanos</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
<b>6.2.1 Generalidades</b>		

O pessoal que executam as atividades que afetam a qualidade do produto são competente, com base em educação, treinamento, habilidades e experiência apropriada?	X	
<b>6.2.2 Competência, conscientização e treinamento</b> A Empresa:	S	N
a) determina as competências necessárias para o pessoal que executa os trabalhos que afetam a qualidade do produto?	X	
b) fornece treinamento ou toma outras ações para satisfazer essas necessidades de competência?	X	
c) avalia a eficácia das ações tomadas?	X	
d) assegura que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuíram para atingir os objetivos da qualidade?		X
e) mantêm registros apropriados da educação, treinamento, habilidades e experiência?	X	

<b>6.3 Infra-estrutura</b> A Empresa determina, provê e mantém a infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto para:	S	N
a) edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas.	X	
b) equipamentos de processo, (tanto materiais e equipamentos quando programas de computador).	X	
c) serviços de apoio tais como transporte ou comunicação.	X	

<b>6.4 Ambiente de trabalho</b> A Empresa determina e gerencia as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do produto?	S	N
	X	

<b>7 Realização do produto</b> <b>7.1 Planejamento da realização do produto</b>	S	N
A Empresa planeja e desenvolve os processos necessários para a realização do produto?	X	
O planejamento da realização do produto é coerente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade?	X	
Ao planejar a realização do produto, A Empresa identifica o seguinte, quando apropriado:		
a) os objetivos da qualidade e requisitos para o produto?	X	
b) a necessidade de estabelecer processos e documentos e prover recursos específicos para o produto?	X	
c) verificação, validação, monitoramento, inspeção, as atividades de ensaio requeridas, específicas para o produto, bem como os critérios para a aceitação do produto?	X	
e) registros necessários para evidência de que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos?	X	

<b>7.2 Processos relacionados a clientes</b> <b>7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados ao produto</b>	S	N
--	---	---

A Empresa determina que:		
a) os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega?	X	
b) os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou intencional, onde conhecido?	X	
c) requisitos estatutários e regulamentares relacionados ao produto?	X	
d) qualquer requisito adicional determinado pela Empresa?	X	
<b>7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto</b> A Empresa analisa criticamente os requisitos relacionados ao produto antes de assumir um compromisso com o cliente assegurando-lhe que:	S	N
a) os requisitos do produto estão definidos?	X	
b) os requisitos de contrato ou de pedido que difiram daqueles previamente manifestados estão resolvidos?	X	
c) A Empresa tem a capacidade para atender aos requisitos definidos?	X	
São mantidos registros dos resultados da análise crítica e das ações resultantes dessa análise?		X
Quando o cliente não fornecer uma declaração documentada dos requisitos, a Empresa confirma os requisitos do cliente antes da aceitação?	X	
Quando os requisitos de produto forem alterados, A Empresa assegura que os documentos pertinentes são complementados e que o pessoal pertinente é alertado sobre os requisitos alterados?	X	
<b>7.2.3 Comunicação com o cliente</b> A Empresa determina e toma providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação:	S	N
a) informação sobre o produto?		
b) ao tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas?		
c) realimentarão o cliente, incluindo suas reclamações?		

<b>7.3 Projeto e desenvolvimento</b>	S	N
<b>7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento</b>		
A Empresa planeja e controla o projeto e desenvolvimento de produto?	X	
Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento, A Empresa determina:		
a) os estágios do projeto e desenvolvimento?	X	
b) a análise crítica, verificação e validação que sejam apropriadas para cada fase do projeto e desenvolvimento?	X	
c) as responsabilidades e autoridades para projeto e desenvolvimento?	X	
A Empresa gerencia as interfaces entre diferentes grupos envolvidos no projeto desenvolveu, para assegurar a comunicação eficaz e a designação clara de responsabilidades?	X	

As saídas do planejamento são atualizadas apropriadamente, na medida que o projeto e o desenvolvimento progredirem?	X	
<b>7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
Entradas relativas aos requisitos de produto são determinadas e registros são mantidos?	X	
Essas entradas incluem:		
a) requisitos de funcionamento e de desempenho.	X	
b) requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.	X	
c) informações aplicáveis originadas de projetos anteriores e semelhantes?	X	
d) outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento?	X	
Essas entradas são analisadas criticamente quanto à adequação?	X	
Requisitos são completos, sem ambigüidades e não conflitantes entre si?	X	
<b>7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
As saídas de projeto e desenvolvimento são apresentadas de uma forma que possibilite a verificação em relação às entradas de projeto e são aprovadas antes de serem liberadas?	X	
As saídas de projeto:		
a) atendem aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento?	X	
b) fornecem informações apropriadas para aquisição, produção e para fornecimento de serviço?	X	
c) contêm ou referenciam critérios de aceitação do produto?	X	
d) especificam as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado?	X	
<b>7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
São realizadas, em fases apropriadas, análises críticas sistemáticas de projeto e desenvolvimento, de acordo com as disposições planejadas?	X	
a) é avaliada a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender aos requisitos?	X	
b) é identificados qualquer problema, e propostas as ações necessárias?	X	
Entre os participantes dessas análises críticas são incluídos representantes de funções envolvidas com o(s) estágio(s) do projeto e desenvolvimento que está (ao) sendo analisado(s) criticamente?	X	
São mantidos registros dos resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias?		X
<b>7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A verificação é executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada de projeto e desenvolvimento?	X	



São mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias?		X
<b>7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A validação do projeto e desenvolvimento é executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1) para assegurar que o produto resultante é capaz de atender aos requisitos para aplicações especificadas ou uso intencional, onde conhecido?	X	
Onde for praticável, a validação é concluída antes da entrega ou implementação do produto?	X	
São mantidos registros dos resultados de validação e de quaisquer ações necessárias?		X
<b>7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
As alterações de projeto e desenvolvimento são identificadas e registros são mantidos?	X	
As alterações são analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes da sua implementação?	X	
A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento inclui a avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregue?	X	
São mantidos registros dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias?		X

<b>7.4 Aquisição</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
<b>7.4.1 Processo de aquisição</b>		
A Empresa assegura que o produto adquirido está conforme aos requisitos especificados de aquisição?	X	
O tipo e extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido dependem do efeito adquirido na realização subsequente do produto ou no produto final?	X	
A Empresa avalia e seleciona fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produtos de acordo com os requisitos da Empresa?		X
Critérios para seleção, avaliados e reavaliados são estabelecidos?		X
São mantidos registros dos resultados das avaliações e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação?		X
<b>7.4.2 Informações de aquisição</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
As informações de aquisição descrevem o produto a ser adquirido e inclui, onde apropriado o requisito para:		
a) aprovação do produto, procedimentos, processos e equipamento?	X	
b) qualificação de pessoal?	X	
c) sistema de gestão da qualidade?	X	
A Empresa assegura a adequação dos requisitos de aquisição são especificados antes da sua comunicação ao fornecedor?	X	

<b>7.4.3 Verificação do produto adquirido</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa estabelece e implementa inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o produto adquirido atenda aos requisitos de aquisição especificados?		<b>X</b>
Quando A Empresa ou seu cliente executar a verificação nas instalações do fornecedor, A Empresa declara nas informações de aquisição, as providências de verificação pretendidas e o método de liberação de produto?		<b>X</b>

<b>7.5 Produção e fornecimento de serviço</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
<b>7.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviço</b>		
A Empresa planeja e realiza a produção e o fornecimento de serviço sob condições controladas?	<b>X</b>	
Condições controladas incluem, quando aplicável:		
a) a disponibilidade de informações que descrevem as características do produto?	<b>X</b>	
b) a disponibilidade de instruções de trabalho, quando necessário?	<b>X</b>	
c) o uso de equipamento adequado?	<b>X</b>	
d) a disponibilidade e uso de dispositivos para monitoramento e medição?	<b>X</b>	
e) a implementação de medição e monitoramento?	<b>X</b>	
f) implementação da liberação, entrega e atividades pós-entrega?	<b>X</b>	
<b>7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa valida quaisquer processos de produção e fornecimento de serviço onde a saída resultante não possa ser verificada por monitoramento ou medição subseqüentes?	<b>X</b>	
Isso inclui quaisquer processos onde as deficiências só fiquem aparentes depois que o produto foi usado ou o serviço foi entregue?	<b>X</b>	
A validação demonstra a capacidade desses processos de alcançar os resultados planejados?	<b>X</b>	
A Empresa toma as providências necessárias para esses processos, incluindo, onde aplicável:		
a) critérios são definidos para análise crítica e aprovado pelos processos?	<b>X</b>	
b) aprovação de equipamento e qualificação de pessoal?	<b>X</b>	
c) uso de métodos e procedimentos específicos?	<b>X</b>	
d) requisitos para registros requisitos?	<b>X</b>	
e) revalidação?	<b>X</b>	
<b>7.5.3 Identificação e rastreabilidade</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
Quando apropriado, A Empresa identifica o produto por meios adequados ao longo da realização?	<b>X</b>	
A Empresa identifica a situação do produto referente aos requisitos de monitoramento e de medição?		<b>X</b>

Quando a rastreabilidade foi um requisito, A Empresa controla e registra a identificação única do produto?		X
<b>7.5.4 Propriedade de cliente</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa toma cuidado com a propriedade de cliente enquanto estiver sob o controle da Empresa ou sendo usada por ela?	X	
A Empresa identifica, verifica, protege e salvaguarda a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação no produto?	X	
Se qualquer propriedade do cliente for perdida, danificada ou considerada inadequada para uso, isso é informado ao cliente e são mantidos registros?	X	
<b>7.5.5 Preservação de produto</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa preserva a conformidade do produto durante processo interno e entrega no destino pretendido?	X	
Esta preservação incluiu: identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção?	X	
A preservação também é aplicada às partes constituintes de um produto?	X	

<b>7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa determina as medições e monitoramentos que são realizados e os dispositivos de medição e monitoramento necessários que evidenciam a conformidade do produto com os requisitos determinados?	X	
A Empresa estabelece processos que asseguram a medição e monitoramento que são realizados e executados de uma maneira consistente com os requisitos de medição e monitoramento?	X	
Quando for necessário assegurar resultados válidos, o dispositivo de medição é:		
a) calibrado ou verificado a intervalos especificados, ou antes, do uso, contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais? Quando esse padrão não existir, a base usada para calibração ou verificação é registrada?		X
b) ajustado ou reajustado quando necessário?	X	
c) identificado para possibilitar que a situação da calibração seja determinada?		X
d) protegido contra ajustes que possam invalidar o resultado da medição?		X
e) protegido de dano e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento?	X	
Adicionalmente A Empresa avalia e registra a validade dos resultados de medições anteriores quando constata que o dispositivo não está conforme os requisitos?		X

A Empresa toma ação apropriada no dispositivo e em qualquer produto afetado?	X	
Registros dos resultados de calibração e verificação são mantidos?		X
Quando usado na medição e monitoramento de requisitos especificados, é confirmada a capacidade do software de computador para satisfazer a aplicação pretendida?		X
Isso é feito antes do uso inicial e reconfirmado se necessário?		X

<b>8 Medição, análise e melhoria</b>		
<b>8.1 Generalidades</b>	S	N
A Empresa planeja e implementa os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria são para:		
a) demonstrar a conformidade do produto?	X	
b) assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade?		X
c) melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade?		X
d) incluir a determinação dos métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão de seu uso?		X

<b>8.2 Medição e monitoramento</b>	S	N
<b>8.2.1 Satisfação de clientes</b>		
Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, A Empresa monitora informações relativas à percepção do cliente, sobre se a Empresa atende aos requisitos do cliente?	X	
Os métodos para obtenção e uso dessas informações são determinados?		X
<b>8.2.2 Auditorias internas</b>	S	N
A Empresa executa auditorias internas a intervalos planejados, para determina se o sistema de gestão da qualidade:		
a) está conforme com as disposições planejadas, com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela AIR SYS?		X
b) está mantido e implementado eficazmente?		X
Um programa de auditoria é planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores?		X
Os critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos são definidos?		X
A seleção dos auditores e a execução das auditorias asseguram objetividade e imparcialidade do processo de auditoria?		X
Os auditores não auditam o seu próprio trabalho?		X
As responsabilidades e os requisitos para planejamento e para execução de auditorias e para relatar os resultados e manutenção dos registros estão definidos em um procedimento documentado?		X

O responsável pela área a ser auditada assegura que as ações sejam executadas, sem demora indevida, para eliminar não-conformidades detectadas e suas causas?		X
As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação?		X
<b>8.2.3 Medição e monitoramento de processos</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa aplica métodos adequados para monitoramento e também para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade?		X
Esses métodos demonstram a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados?		X
Quando os resultados planejados não são alcançados, são efetuadas as correções e executadas as ações corretivas, como apropriado, para assegurar a conformidade do produto?		X
<b>8.2.4 Medição e monitoramento de produto</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa mede e monitora as características do produto para verificar se os requisitos do produto têm sido atendidos?	X	
Isso é realizado em estágios apropriados do processo de realização do produto de acordo com as providências planejadas?	X	
A evidência de conformidade com os critérios de aceitação é mantida?		X
Os registros indicam a(s) pessoa(s) autorizada(s) a liberar o produto?		X
A liberação do produto e a entrega do serviço não prosseguem até que todas as providências planejadas tenham sido satisfatoriamente concluídas, a menos que aprovado de outra maneira por uma autoridade pertinente e, quando aplicável, pelo cliente?	X	

<b>8.3 Controle de produto não-conforme</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa assegura que produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso não intencional ou entrega não intencional?	X	
Os controles e as responsabilidades e autoridades relacionadas para lidar com produtos não-conformes são definidos em um procedimento documentado?		X
A Empresa trata com produtos não-conformes por uma ou mais das seguintes formas:		
a) execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada?	X	
b) autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente?	X	
c) execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais?	X	

São mantidos registros sobre a natureza das não-conformidades e quaisquer ações subseqüentes executadas, incluindo concessões obtidas?		X
Quando o produto não-conforme for corrigido, esse é reverificado para demonstrar a conformidade com os requisitos?	X	
Quando a não-conformidade do produto for detectada após a entrega ou início de seu uso, a Empresa toma as ações apropriadas em relação aos efeitos, ou potenciais efeitos, da não-conformidade?	X	

<b>8.4 Análise de dados</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa determina, coleta e analisa dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas da eficácia do sistema de gestão da qualidade podem ser realizadas?		X
Isso inclui dados gerados como resultado do monitoramento e das medições e de outras fontes pertinentes?		X
A análise de dados fornece informações relativas a:		
a) satisfação de clientes?	X	
b) conformidade com os requisitos do produto?	X	
c) características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ações preventivas?		X
d) fornecedores?	X	

<b>8.5 Melhorias</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
<b>8.5.1 Melhoria contínua</b>		
A Empresa continuamente melhora a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção?		X
<b>8.5.2 Ação corretiva</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa executa ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidades, de forma a evitar sua repetição?		X
As ações corretivas são apropriadas aos efeitos das não-conformidades encontradas?		X
Um procedimento documentado é estabelecido para definir os requisitos para:		
a) análise crítica das não-conformidades (incluindo reclamações de clientes)?		X
b) determinação das causas de não-conformidades?		X
c) avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não-conformidades não ocorrerão novamente?		X
d) determinação e implementação de ações necessárias?		X
e) registro dos resultados de ações executadas?		X
f) análise crítica de ações corretivas executadas?		X

<b>8.5.3 Ações preventivas</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
A Empresa define ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais de forma a evitar sua ocorrência?		X
As ações preventivas são apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais?		X
Um procedimento documentado é estabelecido para definir os requisitos para:		
a) definição de não-conformidades potenciais e de suas causas?		X
b) avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não-conformidades?		X
c) definição e implementação de ações necessárias?		X
d) registros de resultados de ações executadas?		X
e) análise crítica de ações preventivas executadas?		X

**ANEXO VI**  
**FORMULÁRIOS QUE SERÃO UTILIZADOS NA PADRONIZAÇÃO**



<b>STCP</b> engenharia	<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	IDENTIFICAÇÃO  <b>MQ</b>	VERSÃO  —	FOLHA  — / —
---------------------------	----------------------------	--------------------------------	-----------------	--------------------

## SUMÁRIO



## INTRODUÇÃO

CABEÇALHO EM TODAS AS PÁGINAS

### 1 OBJETIVO

### 2. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

### 3. DEFINIÇÕES

### 4. SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE

### 5. ANEXOS

<b>STCP</b> engenharia	<b>MANUAL DA QUALIDADE</b>	IDENTIFICAÇÃO <b>MQ</b>	VERSÃO —	FOLHA — / —
---------------------------	----------------------------	----------------------------	-------------	----------------

## SUMÁRIO



## INTRODUÇÃO

CABEÇALHO EM TODAS AS PÁGINAS

## 1 OBJETIVO

## 2. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

## 3. DEFINIÇÕES

## 4. SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE

## 5. ANEXOS

STCP	LNT - LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO	Data: ____/____/____
------	--	----------------------

Solicitante:	Setor:
Treinamento:	<input type="radio"/> Interno <input type="radio"/> Externo <input type="radio"/> Não definido

Ap.	Colaborador(s)	Função
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		

Observações:
--------------

Treinamentos Externos		
Entidade:	Data: ____/____/____ a ____/____/____	
Local:	Horário: ____:____ às ____:____	
Custos		
Nº participantes:	Custo por participante: R\$	Custo Total: R\$

Aprovação		
<input type="radio"/> Aprovado	<input type="radio"/> Recusado	
Justificativa:		
Data: ____/____/____	Nome:	Visto:



STCP	AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO E EFICÁCIA
------	-------------------------------------

Nome (opcional):	
Empresa:	
Instrutor(a):	
Treinamento:	Data: ____/____/____

Assinale os itens abaixo:	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
---------------------------	------	---------	-----	-------	-----------

CURSO							
Ritmo	Ruim	1	2	3	4	5	Excelente
Organização	Desorganizado	1	2	3	4	5	Organizado
Conteúdo	Ruim	1	2	3	4	5	Excelente
Carga horária	Inapropriada	1	2	3	4	5	Apropriada
Parecer Geral	Ruim	1	2	3	4	5	Excelente

INSTRUTOR							
Comunicação de idéias e informações	Confusa	1	2	3	4	5	Clara
Questionamentos e respostas	Evasivas	1	2	3	4	5	Completas
Conhecimento e preparo do treinamento	Inadequado	1	2	3	4	5	Adequado
Aproveitamento das horas de aula	Inadequado	1	2	3	4	5	Adequado
Domínio do assunto	Nenhum	1	2	3	4	5	Total

MATERIAL DE APOIO							
Apostilas	Confusa	1	2	3	4	5	Clara
Material distribuído	Insuficiente	1	2	3	4	5	Suficiente
Recursos visuais	Inadequado	1	2	3	4	5	Adequado

LOCAL							
Instalações	Inadequada	1	2	3	4	5	Adequada
Localização	Inadequada	1	2	3	4	5	Adequada
Acomodação	Inadequada	1	2	3	4	5	Adequada

SUGESTÕES E CRÍTICAS

Para uso exclusivo do RH	
Avaliação da eficácia do treinamento	Prazo para avaliação: ____/____/____

Avaliador:	Função:
O treinamento foi eficaz?	<input type="radio"/> Totalmente <input type="radio"/> Parcialmente <input type="radio"/> Não foi utilizado
Medidas Corretivas:	
Data: ____/____/____	Visto: